

# Društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju

---

**Moharić, Natalija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University  
North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:425361>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-21**

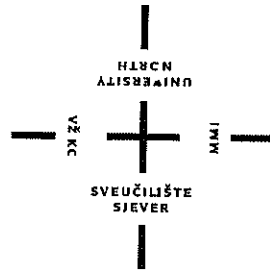


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



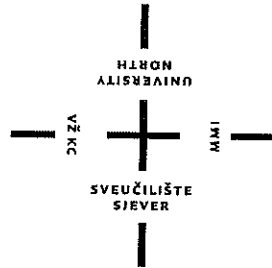
DIPLOMSKI RAD br. 333/PE/2020

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
PODUZEĆU MEĐIMURSKKE VODE D.O.O. ZA  
JAVNU VODOOPSKRBU I JAVNU ODVODNJU**

**NATALIJA MOHARIĆ**

Varaždin, ožujak 2020.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 333/PE/2020

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
PODUZEĆU MEĐIMURSKE VODE D.O.O. ZA  
JAVNU VODOOPSKRBU I JAVNU ODVODNJU**

Student:  
Natalija Moharić, 0673/336D

Mentor:  
doc. dr. sc. Darijo Čerepinko

Varaždin, ožujak 2020.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Natalija Moharić	MATIČNI BROJ	0673/336D
DATUM	13. 2. 2020.	KOLEGIJ	Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje
NASLOV RADA	Društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Social responsibility operation in the company Međimurske vode d.o.o. for public water supply and public drainage		
MENTOR	dr. sc. Darijo Čerepinko	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik 2. doc.dr.sc. Marina Gregorić, član 3. doc.dr.sc. Darijo Čerepinko, mentor 4. doc.dr.sc. Damira Đukec, zamjenski član 5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 333/PE/2020

OPIS

U ovom radu metodom studije slučaja analizira se društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Ono je sastavni dio strategija jer se njime usmjerava poslovanje poduzeća te djelovanje poduzeća prema unutarnjem i vanjskom okruženju.

Kako bi se ostvario cilj rada na početku će se postaviti istraživačka pitanja:

1. Što je društveno odgovorno poslovanje?
2. Što utječe na kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja?
3. Na koji način je kreiran koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju?

Prvi dio rada je uvodni dio i njemu se prikazuje: predmet, cilj, svrha, metodologija i struktura rada. Drugi dio rada je teorijski i u njemu se definira pojam društveno odgovornog poslovanja, vrste, značajke i obilježja društveno odgovornog poslovanja. Treći dio rada je praktični dio rada koji kroz sedam poglavlja analizira društveno odgovorno poslovanje poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Zadnji dio je zaključak u kojem se rezimira kompletan rad.

ZADATAK URUČEN

25.04.2020.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## SAŽETAK

U ovom radu analizira se društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Društveno odgovorno poslovanje danas je jako važno područje poslovanja svakog poduzeća. Ono je sastavni dio strategija jer se njime usmjerava poslovanje poduzeća te djelovanje poduzeća prema unutarnjem i vanjskom okruženju. Analizirajući pristup društveno odgovornom poslovanju u Međimurskim vodama d.o.o. može se zaključiti da je društvena odgovornost poslovanja na visokoj razni. Prioritete definiraju sami vlasnici u dogovoru sa stručnim timom Društva, koji aktivno sudjeluju u definiranju ciljeva i donošenju strateških odluka preko organa koji djeluju u Društvu. Za svaku eventualnu promjenu ili odstupanje mora postojati suglasnost vlasnika. Svojim pristupom Međimurske vode d.o.o. osiguravaju održivo poslovanje, jačaju povjerenje svih dionika te pružaju pozitivnu praksu društveno odgovornog poslovanja, ne samo kao poslovne strategije, nego i kulture poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, Međimurske vode d.o.o., održivo poslovanje, strategija

## **ABSTRACT**

This paper analyzes corporate social responsibility in the company Međimurske vode d.o.o. for public water supply and public drainage. Corporate social responsibility today is a very important area of business for every company. It is an integral part of the strategies because it directs the business of the company and the business of the company towards the internal and external environment. Analyzing the approach to corporate social responsibility in Međimurske vode d.o.o. one can conclude that corporate social responsibility is at a high miscellaneous. The priorities are defined by the owners themselves in agreement with the Company's expert team, who actively participate in defining the goals and making strategic decisions through the bodies operating within the Company. There must be consent from the owner for any change or deviation. With his approach to the waters of Međimurske vode d.o.o. ensure sustainable business operations, strengthen the confidence of all stakeholders and provide positive corporate social responsibility practices, not only as business strategies, but also as a business culture for businesses.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Međimurske vode d.o.o., sustainable business, strategy

## Sadržaj

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT.....	II
1. UVOD.....	1
1.1. PREDMET RADA .....	1
1.2. PROBLEM RADA .....	1
1.3. CILJEVI RADA.....	2
1.4. METODE RADA .....	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	2
2. POJAM I ZNAČENJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	2
2.1. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	3
2.2. VRSTE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	5
2.2.1. EKONOMSKA ODGOVORNOST.....	7
2.2.2. ZAKONSKA ODGOVORNOST .....	16
2.2.3. ETIČKA ODGOVORNOST.....	21
2.3. STRATEGIJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	26
3. OSNOVNE INFORMACIJE O DRUŠTVU.....	34
3.1. ORGANI DRUŠTVA.....	36
4. VIZIJA I MISIJA.....	38
5. TEMELJNA NAČELA DRUŠTVA.....	38
6. LJUDSKI POTENCIJALI .....	41
7. LJUDSKA PRAVA.....	42
8. NAŠI POTROŠAČI I DRUŠTVENA ZAJEDNICA.....	43
9. ZAŠTITA OKOLIŠA.....	45
ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA.....	48
POPIS SLIKA I TABLICA .....	50

## **1. UVOD**

Društvena odgovornost predstavlja obvezu poduzeća tj. svih njegovih članova od najvišeg menadžmenta do zaposlenika da poduzmu mjere zaštite i unaprjeđenja dobrobiti i društva kao cjeline i interese organizacije. Oblikovanje i uvođenje društveno odgovornih aktivnosti predstavlja veliki izazov za svakog menadžera s obzirom da se poduzeća susreću s vrlo širokom i raznolikom grupom dionika kao što su primjerice: vlade, mediji, nevladine organizacije, zaposlenici. Svaka od navedenih grupacija ima visoka očekivanja, stoga je važno kreirati društveno odgovorne strategije kojima će se stvoriti jaki senzibilitet za potrebe zajednice. Pod pojmom organizacijske društvene odgovornosti označavaju se sve one aktivnosti u poslovanju koje nadilaze zakonske regulative, dakle na dobrovoljnoj bazi, one prikazuju najvišu filantropsku razinu poduzeća te najbolje predstavljaju vrijednosti poduzeća.

Poduzeća koja navedeno uvode u bit svojeg poslovanja na svakodnevnoj bazi stvaraju uzajamno povjerenje i stječu kvalitetnu reputaciju kako kod članova unutar organizacije, tako i kod šire javnosti. U ovom radu se predstavlja društveno odgovorno poslovanje poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Radi se o poduzeću koje pruža javnu uslugu iz područja koje samo po sebi mora držati do opće društvene koristi kao u ekonomskom tako i u ekološkom smislu. Na primjeru navedenog poduzeća u ovom radu ukazuje se koje su to vrijednosti na temelju koji se kreira društveno odgovorno poslovanje Međimurskih voda d.o.o.

### **1.1. PREDMET RADA**

Predmet rada je društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju.

### **1.2. PROBLEM RADA**

Problem rada je djelovanje društveno odgovornog poslovanja u poduzeću koje se bavi javnom uslugom. Budući da se poduzeće samo po sebi bavi pružanjem javnog dobra (vode) koje je temeljno pravo za održavanje zcravlja ljudi, a s druge strane nužno je i



osigurati poslovne aktivnosti kojima se ne bi narušio eko sustav. Stoga će se u ovom radu prikazati temeljne aktivnosti koncepta poslovanja poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju.

### **1.3. CILJEVI RADA**

Cilj rada je utvrditi koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Kako bi se ostvario cilj rada na početku će se postaviti istraživačka pitanja:

1. Što je društveno odgovorno poslovanje?
2. Što utječe na kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja?
3. Na koji način je kreiran koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju?

### **1.4. METODE RADA**

Prilikom izrade rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije i kompilacije prikupljenih podataka s područja društveno odgovornog poslovanja, marketinga te etike poslovanja. Praktični dio rada sastavljen je na temelju podataka prikupljenih sa službenih stranica i godišnjih izvješća poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Poduzeće je analizirano po metodi studije slučaja.

### **1.5. STRUKTURA RADA**

Sadržaj rada sastoji se od četiri ključna djela. Prvi dio rada je Uvod i njemu se prikazuje: predmet, cilj, svrha, metodologija i struktura rada. Drugi dio rada je teorijski i u njemu se definira pojam društveno odgovornog poslovanja, vrste, značajke i obilježja društveno odgovornog poslovanja. Treći dio rada je praktični dio rada koji kroz sedam poglavlja analizira društveno odgovorno poslovanje poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju. Zadnji dio je zaključak u kojem se rezimira kompletan rad.

## **2. POJAM I ZNAČENJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

U ovom poglavlju će se definirati i opisati temeljna obilježja društveno odgovornog poslovanja. Suvremeno društvo sve je više otvoreno za održivo poslovanje koje ne podrazumijeva samo stvaranje profita, nego i dodatnih vrijednosti kako za poduzeće tako i za sve dionike poduzeća. Velika, svjetski poznata poduzeća odavno su shvatila da njihov strateški model ne mogu samo činiti aktivnosti koje su jednostrano usmjerene

na poduzeće, nego da njihova poslovna i tržišna održivost ovisi o podršci i poticanju djelovanja društvenog okruženja i rješavanja potreba svih članova društva. Društvo i ekonomija su snažni onoliko koliko su snažne najslabije karike koje ih čine, zato suvremena poduzeća u svojim društveno odgovornim strategijama potiču aktivnosti jačanja prava manjina, ekonomski, društveno i fizički slabijih pojedinaca, zaštitu onih koji se na bilo koji način ne mogu štiti sami te zaštitu prirode koja sve više strada od neodgovornog djelovanja čovjeka.

## **2.1. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Bit društveno odgovornoga poslovnog ponašanja jest u tome da poduzeće nastoji uravnotežiti probitke strateških akcija iskazanih kroz stvaranje dobiti za dioničare sa svim mogućim negativnim utjecajima na ostale interesne grupe (zaposlene, dobavljače, kupce, lokalne zajednice i društva u širem smislu), te proaktivno uklanjati sve moguće štetne učinke na društvo i na okolinu koje te akcije i djelatnosti mogu imati. „Društvena odgovornost uključuje korporacijsku filantropiju i akcije namijenjene stjecanju povjerenja i poštovanja interesnih grupa prema tvrtkinim naporima za poboljšanje opće dobrobiti kupaca, zaposlenih, lokalnih zajednica, društva općenito te okoliša.“

„Društvena odgovornost integracija je briga za pitanja društva i zaštite okoliša u poslovne aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, vladom, medijima i širom javnošću“ (Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness, European Competitiveness Report, 2008). Poduzeća mogu na razne načine iskazivati podršku zajednici i društvu. Certo, (2008) ističe kako Generalni konsenzus definiranja korporativne društvene odgovornosti je da provođenje aktivnosti usmjerenih prema poboljšanju zajednice budu na dobrovoljnoj bazi, iznad zakonom propisanih normi.

Organizacije sve više uviđaju nužnost takvih aktivnosti uvažavajući vlastitu integriranost u društvo, te kao "utjecajni članovi društva imaju odgovornost pomoći održavanju i unaprjeđenju sveopće dobrobiti društva", ali i povećanja dobrobiti za samo poduzeće/organizaciju.

Doprinosi mogu biti u gotovom novcu koji se daje izravno ili neizravno putem zaklade koju organizira korporacija da bi se u njeno ime bavila davanjima. Od ostalih načina tu

je i plaćeno oglašavanje, bespovratna pomoć, davanje publiciteta, promotivno sponzorstvo, tehnička pomoć, razni prilogi u naturi, društveno koristan rad zaposlenika, pristup distributivnim kanalima. „Svako poduzeće može za sebe pronaći najbolji način kako pomoći bez obzira na to da li ima gotovog novca za pomoć koji se nekako uvijek stavlja na prvo mjesto. Postoji i mogućnost da se poduzeća udruže zajedno sa drugima te na takav način pomažu. Bitno je shvatiti kako poduzeća ovise o zajednici i društvu, i obrnuto, društvo i zajednica ne mogu opstati ukoliko ne djeluju sinkronizirano sa poduzećima“ (Divić, 2011:10). Kotler (2005:23) „interpretira društvenu odgovornost kao obvezu unapređenja dobrobiti zajednice kroz elektivne poslovne prakse i doprinose putem korporacijskih resursa.“

„Društvena odgovornost je obveza svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita povećaju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj. Ponekad se izrazi „poslovna etika“ i „društvena odgovornost“ rabe sinonimno, a ponekad korjenito različito.“ (Krkač, K., 2007:224). Krkač (2007) navodi da se u drugom slučaju poslovna etika odnosi na odluke pojedinca ili radnih skupina čije se odluke procjenjuju kao moralno ispravne ili neispravne, dok se društvena odgovornost odnosi na širi koncept kojeg se kao moralno ispravan ili ne procjenjuje totalitet poslovanja u odnosu na totalitet društva. Samim time se koncept društveno odgovornog poslovanja počinje postavljati ne samo kao izbor pojedinca u poslovnom djelovanju, nego kao strateški model suvremenih poduzeća.

„Koncept društveno odgovornog poslovanja se može opisati kroz više pojmova: održivi razvoj, etično poslovanje, „korporativno građanstvo“, „trobilančni“ koncept. Neovisno o nazivlju, temeljna načela su ista“ (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2004: 9). Društveno odgovorno poslovanje ili u prijevodu s engleskog izvornika korporativna društvena odgovornost (*engl.* Corporatesocialresponsibility) ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2004: 9).

U razdoblju 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća javlja se svijest o pitanjima kao što su jednake šanse za sve, rasna jednakost te sigurnost i zdravlje na radnom mjestu prvo je potaknula javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja nego što se činilo prije, a zatim i na stavljanje tih obveza u zakonske okvire (Tafta-Vlahović, 2011:28). Sami time sve veći broj poduzeća u svoje strategije uvodi model društveno odgovornog poslovanja kako bi stvorili dodatnu vrijednost za sve dionike poduzeća.

Koncept društveno odgovornog poslovanja stoga je postao imperativ modernih poduzeća koja žele zadržati ili osnažiti svoju konkurentnost na globalnom kompetitivnom tržištu. Klasični i koherentni opis dimenzija korporacijske društvene odgovornosti prikazao je Carroll (1991:39) razvivši svoju "*Piramidu korporacijske društvene odgovornosti*". Carroll (1991) smatra da cijeli obujam poslovnih aktivnosti tvori ukupnu društvenu odgovornost poduzeća, te je naveo četiri vrste odgovornosti: ekonomsku, pravnu, moralnu i voljnu, filantropnu. Ekonomska dimenzija postavljena je kao baza piramide te predstavlja temelj iz kojeg se "nadograđuju" ostale odgovornosti. Razlog tome je što "povijesno gledajući, motiv profita je bio utemeljen kao primarni poticaj poduzetništva". Carroll (1991) zaključuje da društveno odgovorna kompanija mora težiti ostvarivanju profita, pokoravanju zakonima, etičnosti i postajanju "uzornog korporacijskog građanina". S obzirom na način postavljanja djelovanja te cilja djelovanja društveno odgovornog poslovanja važno je prepoznati vrste društveno odgovornog poslovanja.

## **2.2. VRSTE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Kako je već ranije istaknuto vrste društveno odgovorno poslovanja mogu se podijeliti na neke temeljne društvene odgovornosti poduzeća, a to su ekonomska, pravna, etička, diskrecijska i korporativna te će se one pojedinačno detaljnije opisati u nastavku rada. No, kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju onda treba navesti i razloge koji dovode do kreiranja vrsta društvenih odgovornosti u poduzeću te aktivnosti koje ih prate. „Razloge za prakticiranje dobrovoljnih aktivnosti možemo podijeliti u slijedeće kategorije: strateške, defenzivne, ali također i altruistične i filantropske (Kotler, 2005:40). Ova kategorizacija ukazuje da određene provedene aktivnosti ne moraju nužno biti usko vezane s ostvarivanjem profita, i također je potrebno naglasiti da je u nekim slučajevima teško kvantificirati povratne učinke društveno odgovornog poslovanja.

Planiranje društveno odgovornih aktivnosti u skladu s vlastitim strateškim ciljevima uvelike pridonosi poslovanju poduzeća, stoga dobro provedeno može generirati neke od slijedećih pogodnosti:

- „povećanje reputacije
- smanjivanje troškova poslovanja

- praćenje industrijskih trendova
- zadovoljenje potreba kupaca
- motivacija i privlačenje najboljih zaposlenika
- smanjenje rizika od tužbi
- pristup jeftinijem kapitalu
- upravljanje rizicima“ (Kotler, 2005:25).

Pristupi društveno odgovornim aktivnostima, odnosno njihovo oblikovanje i usmjerenje podijeljeni su u različite kategorije koje mogu varirati od reaktivnih, blaže strateški usmjerenih, do proaktivnih, strateški naglašenije oblikovanih. U praksi se primjenjuje šest najvažnijih inicijativa u koje se svrstava najveći broj provedenih društveno odgovornih aktivnosti. To su:

- „korporativna filantropija,
- društveno koristan rad (volontiranje),
- korporativno promoviranje društvenih ciljeva,
- marketing poduzeća povezan s društvenim ciljevima,
- korporativni društveni marketing,
- društveno odgovorna poslovna praksa“(Kotler, 2005:25).

*Korporativna filantropija* predstavlja najtradicionalniji pristup od svih društvenih inicijativa nekog poduzeća. „Karakteristika ovog pristupa je da korporacije neposredno pridonose nekoj dobrotvornoj ili društvenoj akciji, te s obzirom da nema naglasak na proaktivnosti, ne predstavlja najbolji izbor kod kompanija koje žele zauzeti izraženiji strateški pristup.“ (Certo, 2008:59).

*Društveno koristan rad, volontiranje*, „je dobrovoljno pomaganje lokalnoj društvenoj zajednici poticano od strane organizacije“ (Certo, 2008:59).

„*Korporativno promoviranje društvenih ciljeva* se odnosi na podršku rastu svijesti za stanje u društvu. Korporacija osigurava sredstva ili resurse kako bi se skrenula pozornost na pomaganje nekom društvenom cilju. *Marketing poduzeća povezan s*

*društvenim ciljevima* je inicijativa koncipirana na principu kojim se korporacija obvezuje priložiti određen postotak od prodaje za neki društveni cilj.“ (Certo, 2008:59).

„*Korporativni društveni marketing* usredotočuje se na promjenu ponašanja, pa se za razliku od promoviranih društvenih ciljeva fokusira na razradu kampanja koje iniciraju promjene ponašanja s ciljem unaprijeđena zdravlja, sigurnosti, životne okoline. *Društveno odgovorna poslovna praksa* predstavlja praksu koja najdugoročnije gleda u budućnost. Korporacija prema vlastitim aspiracijama usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja potiče društveni cilj koji bi trebao rezultirati unaprijeđenijem životu u zajednici.“ (Certo, 2008:59).

Također je bitno napomenuti različite stupnjeve involviranosti u društveno odgovorne aktivnosti. Certo (2008) navodi tri menadžerska pristupa koja odražavaju razine do kojih poduzeća izvršavaju te aktivnosti, odnosno projiciraju stavove menadžmenta. Podjela tih pristupa kreće od *Pristupa društvene obveze*, što podrazumijeva usmjerenost poduzeća na gospodarske ciljeve i izvršavanje samo zakonski propisanih društveno odgovorne aktivnosti. Nadalje, *Pristup društvene osjetljivosti* nalaže da poduzeća imaju i gospodarske i društvene ciljeve. *Pristup društvene osjetljivosti* predstavlja najveću razinu uključenosti u te aktivnosti, jer osim što imaju i društvene i ekonomske ciljeve, također upozoriti na potencijalne društvene probleme i aktivno raditi na sprječavanju istih.“ (Certo, 2008:62).

U konačnici kada se rezimiraju ciljevi i djelovanja društveno odgovornog poslovanja može se opet sve svesti na one temeljne vrste društvene odgovornosti koje su pokretači aktivnosti i zadataka djelovanja društveno odgovornog poslovanja u poduzeću, a to su: ekonomska odgovornost, zakonska odgovornost, etička odgovornost, diskrecijska odgovornost i korporacijska društvene odgovornost.

### 2.2.1. EKONOMSKA ODGOVORNOST

Ekonomska društvena odgovornost može se povezati s odgovornim djelovanjem menadžmenta i zaposlenika unutar poduzeća, što podrazumijeva čuvanje temeljnih resursa poduzeća: materijalnih resursa, financijskih i ljudskih resursa. Vanjsko djelovanje podrazumijeva tržišnu odgovornost poduzeća što znači da je važno točno i

transparentno nastupanje na tržištu, poštovanje temeljnih prava kupaca i potrošača te ne dovođenje poduzeća u nepotrebna rizična djelovanja kojima bi se narušila stabilnost poduzeća, a time i prava svih partnera poduzeća.

Ekonomska odgovornost u unutarnjem okruženju poduzeća se nastoji promatrati kroz suzbijanje sljedećih nedostataka kojima se ugrožava djelovanje poduzeća:

- sprječavanje sukoba interesa,
- sprječavanje nejednakosti i prava zaposlenika,
- sprječavanje mobbinga,
- sprječavanje materijalnih šteta i pranja novca.

Prevare, malverzacije te sukobi interesa ulaze u domenu kako ekonomske tako i pravne odgovornosti. S ekonomskog aspekta sukob interesa podrazumijeva pogodovanje u poslovnoj stvari za vlastite interese čime se čini šteta poduzeću, ali i zajednice. Velika šteta nastaje u onom trenutku kada se pogodovanje za vlastiti interes onemogućuje poslovno djelovanje subjekata koji mogu stvarati veće vrijednosti kako za poduzeće tako i za društvo u kojem poduzeće djeluje.

S pravnog aspekta sukob interesa je prvotno u Republici Hrvatskoj reguliran Zakonom o sprječavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti „Narodne novine“, broj 163/2003, 94/2004, 48/2005, 141/2006, 60/2008, 38/2009 i 92/2010 (ZSI), osim navedenog sukob interesa je kao kazneno djelo okarakterizirana unutar Kaznenog zakona, 2004. godine u kojem je uvršten dio vezan za kazneno djelovanje protiv korupcije, čl. 87, čl. 343, čl. 347. (Kazneni zakon, Narodne novine 110/97., 27/98., 50/00., 129/00., 51/01., 111/03., 190/03., 105/04., 84/05. , 71/06., 110/07 i 152/08) (Sukob interesa, 2010). Odredba Povelje Europske unije (1992) o prevenciji i suzbijanju korupcije osnova je za formuliranje antikorupcijske politike i sukoba interesa Europske unije (Božić, 2011:168).

Osim prevara i malverzacija ekonomska odgovornost najveći naglasak stavlja na prava zaposlenika čime se na prvom mjestu nalaze svakako aktivnosti kojima se suzbija bilo koji oblik diskriminacije zaposlenika. Većina poduzeća danas tvrdi da su „poslodavci jednake prilike“. Mnogi se zaista trude da uklone vjersku zadrtnost i pruže punu jednakost prilika.

Dobre namjere, međutim, ne znače i dobre rezultate. Istina je da je ostvaren napredak, ali za većinu poduzetnika biti „poslodavac jednake prilike“ znači samo biti voljan zaposliti pripadnike manjina. Malo pripadnika manjina napreduje na menedžerska radna mjesta. Malo je pripadnika manjina na važnim radnim mjestima. Poduzetnici koji samo na riječima drže do načela jednake prilike sigurno se ne pridržavaju svojih društvenih odgovornosti. Primjerice u Republici Hrvatskoj ta ne jednakost vidi se još uvijek u mogućnostima žena u poslovnom okruženju. „Republici Hrvatskoj žene čine 52% ukupne hrvatske populacije, njihov je udjel u zaposlenosti 45%, i to 52% u državnom te 39% u privatnom sektoru. Žene u poduzetništvu zastupljene su sa 30%, na rukovodećim mjestima 27%, a tek ih je 19% u nadzornim odborima tvrtki. Među nezaposlenima njihov je udjel čak 59%, među zaposlenima na crno 65%, a na određeno vrijeme čak 86%.“ (Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014). Osim žena u cijelom svijetu veliki problem prilikom zapošljavanja i razvoja karijere imaju nacionalne manjine te osobe s invaliditetom.

Ipak u zadnje vrijeme poduzeća su počela uviđati da su osobe s invaliditetom jednako predane i nadarene kao bilo koja druga skupina. Istraživanja pokazuju da osobe s invaliditetom da bi nadoknadili svoje nedostatke, često rade bolje nego tjelesno sposobni. Štoviše, izostanci među hendikepiranima često se približavaju nuli. Zato je sve više poduzeća koja daju priliku osoba s invaliditetom, manjinama i radno ugroženim skupinama.

Na globalnoj razini primjerice poduzeću General Mills fokus društvene odgovornosti leži na služenju zajednici i poboljšanju mogućnosti zapošljavanja manjina i žena. Stonyfield Farm, proizvođač sladoleda i jogurta, koristi se strategijom društvene odgovornosti koja se fokusira na zdravlje, pravilnu prehranu i akcije „naklonjene Zemlji“ (10% dobiti ide u zaštitu i obnovu Zemlje, a poklopci jogurta koriste se kao mini-panoi za educiranje ljudi o problemima okoliša); osim toga naglašava razvoj dobavljačkog



lanca koji je naklonjen okolišu, opskrbu od farmera koji uzgajaju organske proizvode i ne koriste umjetne hormone u proizvodnji mlijeka.

Primjerice Chick-Fil-A, lanac brze prehrane s 1000 prodavaonica sa sjedištem u Atlanti, ima dobrotvornu zakladu, podržava 12 domova za odgoj djece i jedan ljetni kamp (za oko 1500 kampera iz 22 savezna države i nekoliko stranih zemalja), financira dva programa za stipendiranje (uključujući jedan za zaposlene koji je dao preko 17 milijuna USD u obliku stipendija) i politiku nerada nedjeljom kako bi osigurao da svaki zaposlenik i radnik u restoranu ima priliku za molitvu, obitelj, prijatelje i vikend-odmor. Toys „R“ Us podržava inicijative koje se suočavaju s problemom rada djece i poštenoga rada u svijetu. Community Pride Food Stores pomaže u revitaliziranju centra Richmonda u saveznoj državi Virdžiniji, u kojemu se nalazi sjedište tog poduzeća.

U Republici Hrvatskoj INA je poduzeće je svoje društveno odgovorno poslovanje usmjerilo i na mogućnost zapošljavanja osoba teže zapošljivosti. INA je društveno odgovorna kompanija, usmjerena na održivi razvoj, brigu o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika te zajednice u cjelini. Ima izgrađen sustav komunikacije sa zaposlenicima, a posebnu pažnju usmjeravamo na osjetljive skupine zaposlenika i zato nam je drago da je naš trud prepoznat. U INA zaposlenicima s invaliditetom prilagođava se mjesto i uvjeti rada sukladno individualnim potrebama, a sve je to dio šire strategije upravljanja raznolikošću i uključivanjem u INA Grupi. Na ovaj način INA kao veliko poduzeće koje itekako ima utjecaj na kreiranje dobrih praksi u poslovanju pokazala je da zapošljavanje osoba s invaliditetom ne znači samo dodatno ulaganje, nego i rast u različitosti te mogućnosti stvaranja novih ideja.

Stvara unutarnje koristi, osobito glede pridobivanja ljudskoga potencijala, zadržavanja radne snage i troškova obučavanja vrlo je važan oblik djelovanja ekonomske odgovornosti. Poduzeća sa zasluženom dobrom reputacijom doprinosenja vremena i novaca boljitku društva mogu bolje privući i zadržati zaposlenike od poduzeća s okaljanim ugledom. Neki se zaposlenici jednostavno bolje osjećaju kad rade za poduzeće koje se obvezuje na unapređenje društva. To može doprinijeti manjoj

fluktuaciji zaposlenih i boljoj produktivnosti radnika. Ostale izravne i neizravne ekonomske koristi uključuju niže troškove za pridobivanje i obučavanje osoblja.

Uzme li se primjer velikog, globalnog poduzeća može se vidjeti da je razvoj i poticanje zaposlenika jedna od ključnih strategija internog djelovanja društveno odgovornog poslovanja. Za Starbucks kažu da je ima puno niže stope fluktuacije zaposlenih zbog svojih kompletnih paketa beneficija koje nudi djelatnicima zaposlenim i s punim radnim vremenom i sa skraćenim radnim vremenom, te zbog napora uprave da Starbucks učini izvrsnim mjestom za rad, i društveno odgovornih običaja tog poduzeća. Kad je jedan američki proizvođač recikliranoga papira, uzevši k srcu ekološku efikasnost, otkrio kako može povećati svoju stopu obnove vlakana, uštedio je 20 000 tona otpadnoga papira – taj je čimbenik pomogao poduzeću da postane proizvođač s najnižim troškovima u industriji.

Razni mehanizmi za benchmarking i mjerenje pokazali su da inicijative za promicanje raznolikosti radne snage potpomažu uspjeh onih poduzeća koja podupiru takve inicijative. Ulaganje u stvaranje poduzeća sjajnim mjestom za rad vraća se u obliku veće produktivnosti radnika, veće kreativnosti i energije od strane radnika i veće predanosti zaposlenih poslovnoj misiji/viziji i uspjehu poduzeća na tržištu.

Ekonomska odgovornost svakako podrazumijeva i umanjivanje svih šteta te smanjivanje rizika. Od menadžera i zaposlenika očekuje se dobro poslovanje kojim se neće nepotrebno izlagati riziku financijska i materijalna imovina poduzeća. Smanjuje rizik od incidenata koji mogu naškoditi ugledu poduzeća i može dovesti do širenja baze kupaca. Poduzeća itekako mogu biti kažnjena od strane zaposlenih, potrošača i dioničara za akcije koje se ne smatraju društveno odgovornima.

Primjerice je ugled jedne velike naftne kompanije Shell pretrpio štetu u pogledu okoliša i društva, njezin je generalni direktor govorio da je najgora posljedica ta što je perspektivni mladi visokoškoolovani ljudi više nisu bili zainteresirani za posao u tom poduzeću. Potrošači i aktivističke skupine za zaštitu okoliša i ljudska prava vrlo brzo kritiziraju poduzeća čije ponašanje smatraju nevaljalim te vješto pronalaze načine kako da njihova poruka dopre do medija ili do interneta. Skupine za pritisak mogu stvoriti golemi negativni publicitet, poticati bojkote i utjecati na kupce srodnih nazora i osjećaja

da izbjegavaju proizvode prijestupnika. Istraživanja su pokazala da su najave bojkota proizvoda povezane s padom u cijeni dionica poduzeća.

Navodno su otvorene kritike poduzeću Royal Dutch/Shell od strane skupina za zaštitu okoliša i ljudskih prava i uz njih vezani bojkoti bili su glavni uzroci tomu što je to poduzeće odlučilo revidirati svoje strategije društveno odgovornog poslovanja. Primjeri velikih, globalnih kompanija svako su dobar pokazatelj da bez obzira na prihode i veličinu poduzeća bez jasnih strategija društveno odgovornog poslovanja poduzeća doživljavaju krizu. Primjerice Nike je godinama primao oštre kritike za to što nije kažnjavao eksploataciju radnika u azijskim tvornicama svojih ugovornika, što je potaklo menadžment Nikea da donesu jasne strategije na području zaštite radnih prava.

Krajem 20. stoljeća Nike je nadziranje uvjeta rada u 800 tvornica kojima je povjerio proizvodnju svojih cipela. Ipak, Nike je neprestano podvrgavan prigovorima aktivista za ljudska prava da su njegove procedure nadzora manjkave te da ne radi dovoljno na ispravljanju lošega položaja radnika u tvornici. Stoga se Nike i danas bori s asocijacijom da je vrijednost njegove obuće precijenjena u odnosu na vrijednost ljudskog rada koji je uložen u izradu obuće. S druge strane postoje poduzeća koja su procijenila rizike na vrijeme i nisu se željela dovesti u situaciju saniranja poslovnih kriza. Jedno od takvih poduzeća je sigurno Drogerie markt koje stalnim ulaganjem u zaposlenike, kampanje za okoliš, jačanje prava osjetljivih skupina u društvu jača svoju tržišnu poziciju.

Dakle, protezanje pravila na načine koji idu u prilog takvim skupinama može se vidjeti u prihodima poslovanja poduzeća te njegovoj tržišnoj poziciji. Pojedini su menadžeri uvjereni da snažna i uočljiva strategija društvene odgovornosti poduzeću daje razlikovnu prednost nad rivalima i privlači one potrošače koji radije posluju s korporacijama koje su solidni društveno odgovorni subjekti. Ipak, malo je evidentiranih primjera potrošača koji su poduprli društveno odgovorno ponašanje ako je to značilo da moraju platiti višu cijenu ili kupiti inferiorni proizvod. Osim rizika koji se mogu spriječiti na području poslovnog imidža svakako kod suzbijanja rizika i ekonomske

odgovornosti valja napomenuti mogućnosti stvaranja financijskih šteta. Sva poduzeća koja imaju jasno razrađene strategije društveno odgovornog poslovanja u svojim korporativnim kodeksima jasno su navela sve oblike suzbijanja financijskih šteta kao što je pranje novca, financiranja terorizma te prikrivanje financijskih rezultata na štetu dioničara.

Financijska prijevarena obuhvaća lažno prikazivanje činjenica ili prikrivanje činjenica uz uporabu nenaplativih instrumenata osiguranja plaćanja; tu se podrazumijevaju sredstva bez pokrića kao što su ček, mjenica, kreditna kartica, jamstvo i bankovna garancija te akceptni nalog; čime drugu osobu dovodi u zabludu (Božić, 2011:166). Kada su u pitanju ovakve prijevare obično najviše stradaju vlasnici i dioničari poduzeća. Stoga dobro koncipirane strategije društvene odgovornosti idu u prilog dioničarima na nekoliko načina. Društveno odgovorno poslovno ponašanje pomaže u tome da se izbjegnu ili preduhitre legalne i regulatorne akcije koje bi se mogle pokazati skupim i rizičnim. Sve više menadžera uzajamnih i mirovinskih fondova ograničuju kupnju dionica na poduzeća koja ispunjavaju kriterije društvene odgovornosti. Nadalje, porast društveno odgovornog ulaganja i identificiranja društveno odgovornih poduzeća doveo je do znatnoga porasta broja poduzeća koja objavljuju službena priopćenja o svojim aktivnostima za unapređenje društva.

Ekonomska odgovornost u vanjskom okruženju poduzeća se nastoji promatrati kroz poticanje sljedećih aktivnosti:

- odnosi prema dobavljačima,
- odnosi prema potrošačima,
- transparentnost,
- suzbijanje i predviđanje vanjskih rizika poslovanja.

Pravni aspekti odnosa s dobavljačima regulirani su zakonskim i ugovornim obvezama. „Društvena odgovornost poduzeća na ovom području, međutim, slijedi iz činjenice da svojim ponašanjem na tržištu poduzeće izravno i neizravno utječe na čitav dobavljački lanac, te tako u znatnoj mjeri može doprinijeti razvoju malih i srednjih poduzeća, izgradnji tržišta i uređenju odnosa na njemu. Primjerice velika poduzeća mogu itekako utjecati na poslovanja dobavljača svojim ne fer odnosom plaćanja ili postavljanjem nemogućih uvjeta poslovanja. U Republici Hrvatskoj su Zakonom o obveznim

odnosima uvjetovani odnosi u raznim ugovornim odnosima što utječe i na stvaranje fer odnosa između kupaca i dobavljača" (UMDP, 2014:3).

Osim ponašanja prema dobavljačima poduzeća svojim društveno odgovornim poslovanjem moraju postaviti jasna pravila ponašanja i prema kupcima i potrošačima. I ovo područje je u Republici Hrvatskoj zakonski regulirano Zakonom o zaštiti potrošača, no svako poduzeće donosi i vlastite smjernice ponašanja prema potrošačima. Najmanji zahtjevi moraju obuhvaćati sljedeće elemente i aktivnosti:

- „Opis proizvoda: pridržavanje se zakonskih propisa o etiketiranju i pakiranju. Sve informacije moraju biti točne i jasno prikazane.
- Sigurnost/neškodljivost proizvoda: pobrinuti se kako bi proizvodi bili sigurni po ljudsko zdravlje i okoliš tijekom njihova čitavog vijeka trajanja. Proizvod moraju pratiti i odgovarajuće upute o sigurnoj uporabi.
- Određivanje cijene: pri određivanju cijena treba izbjegavati praksu usmjerenu na uništavanje konkurencije i obmanjivanje potrošača, uključujući fiksiranje cijena, dampiranje cijene, te diskriminaciju pri određivanju cijena.
- Etičko oglašavanje: izbjegavajte obmanjujuće ili uvredljivo oglašavanje. U promidžbi treba dati prednost korištenju pozitivnih uzora, te osigurajte pravednu zastupljenost različitih skupina društva (žene, druge rase, manjine itd.).
- Metode prodaje: zabranite korištenje metoda prodaje kojima prodavači vrše pretjerani pritisak na kupce, kao i pretjerivanje u izjavama. Treba izbjegavati zloupotrebu potrošača "iz rizičnih skupina" ili onih s invaliditetom.
- Potrošačka prava: svako poduzeće moralo bi se pobrinuti da prava potrošača budu zaštićena te kako bi poduzeće uspostavilo funkcionalan sustav za obradu pritužbi od strane klijenata, za zamjenu kupljene robe, za povlačenje proizvoda iz prodaje, te za pružanje detaljnih informacija.
- Zaštita podataka: Prema Uredbi o zaštiti podataka sva poduzeća su dužna čuvati osobne podatke partnera, kupaca i klijenata te ne smiju uzimati više podataka od onoga što im potrebno za uredno izvršavanje poslovne aktivnosti. „(UMDP, 2014:3).

Iz svega navedenog može se zaključiti da se ekonomska odgovornost u području odnosa s kupcima i dobavljačima uvelike isprepliće sa zakonskom odgovornošću.

Razlog tome je praksa koja je pokazala da poduzeća ipak moraju biti i na zakonodavan način jasnije usmjerena kada su u pitanju zaštite tržišnih prava. Želja za profitom te tržišnim natjecanjem nerijetko kod nekih poduzeća stvori „fleksibilno“ gledište na ispravnost i točnost pojedinih podataka što se pokazalo loše, pa čak i opasno za kupce. Osim tržišne odgovornosti prema potrošačima povezanost ekonomsko i pravne odgovornosti izrazito je izražena kod sprječavanja tržišni i poreznih prijevare. Takve prijevare na tržišnoj razini najviše se očituju kroz koruptivno djelovanje poduzeća ili pojedinih njegovih članova.

Prijevare u gospodarskom poslovanju ključno je kazneno djelo protiv sigurnosti platnog prometa i poslovanja te kao takvo zauzima vodeće mjesto u odnosu na druga gospodarska kaznena djela što proizlazi i iz velike brojčane zastupljenosti prijevare u gospodarskom poslovanju u kaznenoj praksi sudova. Smatra se kvalificiranim oblikom prijevare iz čl. 224. st.1 za koju su propisane teže kazne. Definirana je čl. 293. Kaznenog zakona (KZ): „Odgovorna osoba u pravnoj osobi koja s ciljem pribavljanja protupravne imovinske koristi za tu ili drugu pravnu osobu uporabom nenaplativih instrumenata osiguranja plaćanja ili na drugi način lažnim prikazivanjem činjenica dovede nekoga u zabludu ili ga održava u zabludi i time ga navede da ovaj na štetu svoje ili tuđe imovine nešto učini, ili ne učini kaznit će se kaznom zatvora od šest mjeseci do pet godina“ (Božić, 2011:166).

Osim poreznih prijevare poduzeća u Republici Hrvatskoj pokazala su veliki rizik koruptivnog ponašanja. Stoga Nacionalno vijeće za konkurentnost posebno ističe kako je „korupcija je evidentna smetnja gospodarskom napretku i poštenom radu u Hrvatskoj. Ona dovodi do pogrešnih ekonomskih odluka, snižava razinu javne odgovornosti, razara slobodno tržišno natjecanje i etičke vrijednosti u hrvatskom društvu i poslovanju, snižava standard i najviše pogađa siromašne i manje moćne. Konačno, korupcija stvara prepreke u konkurentnosti Hrvatske u europskim i svjetskim okvirima“ (UMDP, 2014:4). Na žalost korupcija je nešto s čime se susreće velikih broj poduzeća i u društveno odgovornim strategija treba dati poseban naglasak na suzbijanje svih prijevare te korupcije.

## 2.2.2. ZAKONSKA ODGOVORNOST

Zakonska odgovornost podrazumijeva poštivanje Zakona. Već ranije u poglavlju o ekonomskoj odgovornosti navedene su neke nacionalne zakonske odredbe te one koje su usvojene na razini Europske unije o načinu ponašanja poduzeća prilikom zaštite prava zaposlenika, potrošača, okoliša i tržišta. U Republici Hrvatskoj svakako društveno odgovorne strategije poduzeća trebaju biti temeljene na uvažavanju sljedećih zakona:

- (Europska) Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda
- pročišćeni tekst (MU 18/97, 6/99, 14/02, 13/03, 9/05, 1/06, 2/10),
- Ustav Republike Hrvatske (NN 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14),
- Kazneni zakon (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19),
- Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18),
- Zakonom o Uredu za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (NN 88/01, 12/02, 33/05 i 48/05.),
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN, 79/09;),
- Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19),
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16, 106/18, 121/19),
- Zakon o zaštiti osobnih podataka (NN 103/03, 118/06, 41/08, 130/11, 106/12),
- Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14, 110/15, 14/19),
- Zakon o zaštiti okoliša (NN 80/13, 153/13, 78/15, 12/18, 118/18).

Pored navedenih zakonskih odredbi svakako bi se u strategije društveno odgovornog poslovanja morale uvesti odredbe i uvažiti zahtjevi svih konvencija na međunarodnoj razini koje se bave zaštitom temeljnih ljudskih prava, zaštitom prirode i sl.

U širem gledištu od nacionalnog Europska Unija se odnosi prema konceptu društveno odgovornog poslovanja na način da ga u svojim dokumentima definira kao 'koncept kojim poduzeća integriraju brigu o društvu i okolini u svoje poslovne operacije, te njihovu interakciju sa dionicima na dobrovoljnoj osnovi' Istovremeno Europska Unija se jasno opredijelila da promovira konkurentnost europskog gospodarstva, što je jasno

izrečeno u obnovljenoj Lisabonskoj strategiji partnerstvom do rasta i zaposlenosti (Budak, 2006:67).

„U navedenoj strategiji ističe se potreba opredijeljenosti za održivim razvojem, gospodarskim rastom, više i boljih radnih mjesta, uključujući suradnju sa ostalim dionicima. Europska Komisija smatra da društveno odgovorno poslovanje može imati ključnu ulogu svojim doprinosom u održivom razvoju, budući da doprinosi inovativnom potencijalu i konkurentnosti Europe. Isto tako Komisija je prihvatila dokument o društveno odgovorno poslovanju koji reafirmira društveno odgovorno poslovanje kao poslovni doprinos rastu i zaposlenosti, te održivom razvoju“ (The Importance of Corporate Responsibility, 2005).

U Europskoj Uniji se u posljednjih nekoliko godina osobito promiče društvena odgovornost poduzeća, jer se smatra važnim sredstvom za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva, tj. namjere da Europska Unija postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo zasnovano na ekonomiji znanja i društvenoj koheziji. Između ostaloga 2005. godina bila je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti poslovnog sektora.

Sagledavajući na taj način važnost i ulogu društveno odgovorno poslovanje za gospodarstvo Europe, Europska Komisija definira sljedeća glavna područja utjecaja društveno odgovorno poslovanja: radno mjesto, tržište, okolina i zajednica. Istovremeno prepoznajući pozitivne učinke društveno odgovorno poslovanja na konkurentnost na razini poduzeća, EU analizira društveno odgovorno poslovanje pomoću sljedećih determinanti i pokazatelja:

- Troškovna struktura
- Ljudski resursi
- Zahtjevi kupaca
- Inovacije
- Upravljanje rizicima i reputacijom
- Karakteristike financija.

Bitno je naglasiti da za svaku od navedenih determinanti postoji više ili manje vidljivi učinci koji potvrđuju postojanje pozitivne veze između društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti. Početkom 21. stoljeća UN je pokrenuo inicijativu pod



nazivom Global Compact odnosno Globalni sporazum, čiji je cilj potaknuti poduzeća u cijelom svijetu da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu, a na prihvaćanju načela održivosti i društvene odgovornosti.

„ Istovremeno Global Compact predstavlja učeću platformu kojom se obuhvaćaju pitanja uloge poduzeća i društveno odgovorno poslovanja u humanoj globalnoj ekonomiji, čime se ne zamjenjuju postojeće dobrovoljne inicijative i diskusije. Tako Global Compact ne predstavlja nikakav regulatorni dokument ili propis, već je vrijednosna platforma čiji cilj je promocija učenja i širenja odgovornog poslovanja širom svijeta. UN Global Compact je globalan i lokalni, privatni i javni, dobrovoljan, ali odgovoran.“ (Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness, European Competitiveness Report, 2008). Stoga ona poduzeća koja se uključe u ovu stratešku inicijativu prepoznaju sljedeće koristi :

„Prvo, prihvaćanje globalnog okvira politika za razvoj i implementaciju politika i praksi na području ekologije, društvenih promjena i upravljačkih strategija. Drugo, upoznavanje i širenje praksa i naprednih iskustava i strategija vezanih uz društveno odgovorno poslovanje i treće, povezivanje poslovnog sektora sa raznim dionicima unutar poduzeća i u okruženju. „ (Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness, European Competitiveness Report, 2008).

UN Global Compact-a polazi od 10 načela koja su podijeljena u četiri područja:

- Ljudska prava
- Radno pravo
- Okoliš
- Anti-korupcija.

Snaga i relevantnost tih načela proizlazi iz njihove univerzalnosti definirane u sljedećim dokumentima: The Universal Declaration of Human Rights, The ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work, The Rio Declaration on Environment and Development i The UN Convention Against Corruption.

Kompanije, ustanove i udruge koje se priključuju Global Compact-u svoje poslovanje temelje na načelima o ljudskim pravima, radnom pravu, okolišu i borbi protiv korupcije. Tako Global Compact poziva kompanije širom svijeta da se javno odrede prema tim načelima i da aktivno rade na njihovoj implementaciji.

Primjera radi ono što se očekuje od članica Global Compacta je njihova opredijeljenost za suzbijanje korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje, poticanje, razvoj i širenje tehnologija neštetnih za okoliš, ukidanje svih oblika prisilnog rada i diskriminacije pri zapošljavanju i izboru zanimanja. Deset temeljnih UN Global Compact principa (UN Global Compact, 2000).

Kompanije se trebaju pridržavati sljedećih principa (UN Global Compact, 2000):

#### „I. Ljudska prava

1. Princip: podupirati i poštivati međunarodno proklamirana ljudska prava
2. Princip: osigurati da se ne narušavaju ljudska prava

#### II. Radno pravo

3. Održati slobodu udruženja i učinkovitosti priznavanja prava kolektivnog pregovaranja
4. Ukloniti sve oblike pritiska na rad
5. Učinkovito obustaviti rad djece
6. Ukloniti diskriminaciju u odnosu na zapošljavanje i zanimanja

#### III. Okoliš

7. Poduprijeti pristup ekološkim promjenama

8. Poduzeti inicijative koje promoviraju veću ekološku odgovornost
9. Osnažiti razvoj i difuziju tehnologija koje su ekološke

#### IV. Anti-korupcija

10. Boriti se protiv korupcije“

„Prema podacima UN Global Compact je od 2000. godine kada je prvi puta objavljen do danas okupio više od 8.000 članova, što uključuje preko 5.300 kompanija iz 130 zemalja širom svijeta“ (UN Global Compact, 2000). Članovi Global Compacta su osim kompanija i brojne nevladine i sindikalne organizacije.

„Kako pojedine zemlje na nacionalnoj razini prepoznaju važnost DOP-a i uključenja u UN Global Compact može se vidjeti na primjeru Njemačke, čija je vlada pozdravila dobrovoljnu aktivnost privatnog sektora i korporacija za uključanjem u ispunjenje društvenih i ekoloških ciljeva zemlje i svijeta. Istovremeno to je na liniji principa i načela EU vezanih za društveno odgovorno poslovanje kao važnog poticatelja za daljnji razvoj i promociju koncepta Europe kojim se postižu Lisabonski ciljevi i održivi razvoj. Savezno ministarstvo za gospodarsku suradnju i razvoj Njemačke jasno je istaklo svoju opredjeljenost društveno odgovorno poslovanja u dokumentu „Društveno odgovorno poslovanje sa perspektive politike razvoja“. „Ovim strateškim dokumentom postavljen je cilj unapređenja okvira društveno odgovorno poslovanja kojim se ubrzavaju poslovne prakse, osnažuje opredjeljenost privatnog sektora za održivi razvoj i unapređuju preduvjeti te partnerska suradnja vlade i privatnog sektora. Ključne referentne točke preporuka ovog ministarstva temelje se upravo na dokumentima na kojima počiva i 10 principa UN Global Compacta: tripartitna deklaracija Svjetske organizacije rada o principima vezanim za multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku, OECD-ov priručnik za multinacionalna poduzeća, UN Global Compact, ISO 26000 priručnik, te Globalna izvještajna inicijativa“ (UN Global Compact, 2000).

### 2.2.3. ETIČKA ODGOVORNOST

Etička odgovornost proizlazi iz temeljnih prava i normi, a u poduzećima ona se produbljuje dodatnim normativnim zahtjevima poslovne etike. Poslovna etika je i sustav pravila i normi usklađivanja poslovnih i etičkih aspekata poslovanja (Bebek, Kolumbić, 2003:8). Subjekt poslovne etike nositelj je moralne dužnosti ili odgovornosti u poslovanju.

U shematskom smislu on je dužnosnik ili jest odgovorna osoba ili grupa osoba. Personalistički organizirana osoba ili poduzeće dopušta da joj greške (nepredvidljivih subjekata) nanose i poslovne i emotivne gubitke.

Poslovna etika je grana etike u istom rangu kao što su to etika životne sredine, medicinska etika, etika znanstveno – istraživačkog rada ili bilo koja druga grana etike koja nastaje u procesu uspostavljanja etike kao filozofske discipline. Ista se temelji na vrijednostima koje mogu biti univerzalne i relativne. Univerzalne vrijednosti imaju općeljudske značajke i nalaze se u samoj čovjekovoj prirodi kao ljudskoga bića i njegovim odnosima sa okruženjem. Kao vrhunska ili univerzalna vrijednost pojavljuje se čovjek i njegov opstanak na planeti. Relativne vrijednosti imaju korijen u kulturi i načinu života i egzistiraju u vidu hijerarhije.

Stoga se može zaključiti da su temeljna obilježja poslovne etike povezana s pravom na rad i realizacijom radne aktivnosti poduzeća i pojedinaca koji ga čine u skladu sa najvišim moralnim normama.

Na poslovnu etiku utječu sljedeće čimbenici:

- opće društvene vrijednosti,
- osobni razvoj empatije i emocionalna inteligencija,
- uvjetovana agresivnost kao efekt agresivnog ponašanja (Bebek, Kolumbić, 2003:8).

„Prema psihologiji učenja vrijednosti prema kojima se pojedinac ravna, ne izranjaju slobodno iz pojedinca (tzv. heteronomnost u filozofiji etike), i ako su vrijednosne preferencije i genetski uvjetovane (tzv. autonomnost), nego se preuzimaju od relevantne socijalne okoline, odnosno u interakciji s njom.

Vrijednosti su najopćenitij i važni dugoročni ciljevi čijim se postizanjem zadovoljavaju urođeni egzistencionalni i neegzistencionalni motivi. Vrijednosti se mogu klasificirati prema skupinama urođenih motiva čijem zadovoljavanju služe“ (Bebek, Kolumbić, 2003: 13).

Osobni razvoj empatije i emocionalna inteligencija omogućava pojedincu da dokuči granicu poželjnog ponašanja za okolinu i sebe. U kontekstu poslovne etike posebno se razvija koncepcija društveno odgovornog poslovanja, koja ima za ulogu ne samo jačanje konkurentnosti poduzeća, nego i stvaranja prave vrijednosti koja zadovoljava opće ciljeve što u konačnici dovodi do općeg zadovoljstva svih užih i širih dionika poduzeća.

U poslovnoj etici postoje dva osnovna konceptualna ishodišta:

- Filozofsko, koje implicira pitanje može li se poslovna etika metodički utemeljiti kao posebna disciplina i koliko se pojedinačni (individualni) etički sudovi mogu sagledavati sa motrišta poduzeća?
- Ekonomsko, koje u prvi plan stavlja moguću kontradiktornost etičkih zahtjeva u poduzeću s logikom konkurentski orijentiranog gospodarstva.

Poslovna etika je grana etike u istom rangu kao što su to etika životne sredine, medicinska etika, etika znanstveno – istraživačkog rada ili bilo koja druga grana etike koja nastaje u procesu uspostavljanja etike kao filozofske discipline.

Osnovno pitanje poslovne etike je pitanje *kriterija ispravnog izbora u realizaciji poduzetničkih ciljeva između mnoštva ekonomskih mogućnosti*. Zadaća poslovne etike je kritičko preispitivanje postojećeg morala, normi i ciljeva u gospodarstvu i pronalaženja normi *dobroga* gospodarenja. Poslovna etika polazi od pretpostavke da u gospodarstvu ne smije biti prioritarno djelovanje isključivo po načelu ekonomske racionalnosti (*Profit da, ali ne pod svaku cijenu*), nego treba voditi računa i o posljedicama gospodarskih aktivnosti i poslovnih odluka za društvo, okružje i ključne sudionike.

Sukladno Kantovu kategoričkom imperativu, maksima poslovne etike glasi: *Radi tako da učinci tvojega rada budu prihvatljivi za trajan i kvalitetan ljudski život na Zemlji.*

Etička pitanja odnose se na cjelokupnu poduzetničku aktivnost. Poslovna etika utemeljuje se na vrijednostima koje mogu biti univerzalne i relativne. Univerzalne vrijednosti imaju općeljudske značajke i nalaze se u samoj čovjekovoj prirodi kao ljudskoga bića i njegovim odnosima sa ckružjem. Kao vrhunska ili univerzalna vrijednost pojavljuje se čovjek i njegov opstanak na planeti. Relativne vrijednosti imaju korijen u kulturi i načinu života i egzistiraju u vidu hijerarhije.

Stoga se može zaključiti da su temeljna obilježja poslovne etike povezana s pravom na rad i realizacijom radne aktivnosti poduzeća i pojedinaca koji ga čine u skladu sa najvišim moralnim normama.

#### 2.2.4. DISKRECIJSKA ODGOVORNOST

Diskrecijska odgovornost se još naziva i filantropska odgovornost. To je odgovornost koja je dobrovoljna i poduzeća ju primjenjuju iz osobne volje. Ovaj oblik društvene odgovornosti smatra se najvišom razinom društvene odgovornosti jer on pokazuje koliko poduzeća uistinu nastoji mijenjati svijest ljudi, svoje perspektive i čini društveno korisne aktivnosti.

#### 2.2.5. KORPORACIJSKA I ORGANIZACIJSKA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Korporacijska i organizacijska društvene odgovornost je ona koja proizlazi iz djelovanja samog poduzeća tj. njegovih vrijednosti. Ako su vrijednosti poduzeća fokusirane na ekološko djelovanje onda će korporacijska društvena odgovornost u načelu odgovarati na te potrebe, ako su usmjerena na jačanje ljudskih potencijala onda će biti definirana tim aktivnostima.

Korporacijska društvena odgovornost poduzeća koje će biti usmjereno na jačanje ljudskih prava i zaštitu zaposlenika kreirat će sljedeće aktivnosti:

- **Uvoditi promjene kao način života.** Oni najbolji stvaraju niz novih proizvoda, usluga i načina poslovanja koji im pomažu održati već stečeno konkurencijsko vodstvo.
- **Stvara i razvija mala tržišta.** Važno je proširiti se samo na tržišta gdje već postoje vrsne tehnologije, dobra mjesta i uhodani distribucijski kanali.

- **Natjecati se u kvaliteti, a ne u cijeni.** Oni najbolji svojim kupcima isporučuju proizvode i pružaju usluge koje su neprekidno bolje kvalitete. Često te proizvode i usluge potrošači plaćaju skuplje, a ne jeftinije.
- **Razvijati snažni osjećaj za misiju.** Oni najbolji imaju neuobičajeno jasni smisao za svoju osebujnu ulogu – gdje se hoće a gdje neće takmičiti, koje proizvode hoće a koje neće nuditi, koju razinu kvalitete namjeravaju postići.
- **Voditi brigu o temeljnim stvarima.** Oni najbolji vode brigu o povratu na uložbu. Oni primjenjuju čvrste financijske postupke da stvore novčani tok – predviđen za uvođenje novih proizvoda i za povećanje organizacijske snage.
- **Boriti se protiv birokratizacije.** Oni najbolji svjesno ograničavaju režijske troškove. Uporabljuju privremene radne skupine posebne skupine da bi ostvarili kratkoročne ciljeve.
- **Poticati eksperimentiranje.** Za razliku od divovskih društava koja otpuštaju ili degradiraju one poduzetne pojedince koji pogriješe, ova društva nastoje se trude da ne kažnjavaju neuspješne pokušaje pa tako poduzetni mogu učiti na svojim pogreškama i stvarati solidne nove ideje.
- **Razmišljati poput kupaca.** Prodajno osoblje nekih društava provodi najveći dio svoga radnog vremena u kupčevoj tvornici tražeći načine da uštede novac ili da povećaju učinak tog kupca. Naučili su da je najbolji način njihova zarađivanja da zarade i njihovi kupci.
- **Motivirati novcem.** Poticajno plaćanje vezano za izvršenje društva veće je u tim društvima nego u konkurencijskim društvima u istim granama.
- **Uzori na vrhu.** Vodeći ljudi najboljih društava pokazuju izuzetnu upornost, čak opsjednutost u vezi s kvalitetom rada. Usprkos svojim uspjesima, oni nastavljaju raditi naporno i dugo – prosječno 64 sata tjedno. Korjenito uključeni u sve pojedinosti poduzeća i mogu uvjerljivo razgovarati o svojim proizvodima i uslugama, odnosima sa specifičnim kupcima, konkurentnom položaju i sl.

Politike dobrih međuljudskih odnosa pomažu poticati zaposlenike da potpuno surađuju i daju sve od sebe. No, dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer motivacija i zarada idu ruku pod ruku. Općenito, visoko motivirani radnici stvaraju više i stoga zaslužuju veću isplatu.

S druge strane, oni očekuju da isplata odražava koliko znanja i energije ulažu u svoj rad. Da bi privukao i zadržao nove radnike, poduzetnik bi morao provjeriti je li njegova platna ljestvica bolja od onih koje konkurenti. Zdrava je politika platiti radnike prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Zelene kampanje poduzeća kao modeli društveno odgovornog poslovanja kompanija su pokazale odličan uspjeh pri motiviranju potrošača.

Međutim, to ne bi bilo moguće bez potpore lokalnih i regionalnih vlasti. Strategija održivog razvoja usmjerena je na informiranje, educiranje te stvaranje ekološki održivog društva. Temelj zelene ideologije je ekologizam koji postaje globalni pokret i ideologija s univerzalnom vizijom, kao takav postao je politički važan segment za mnoge zemlje u svijetu.

Ekologizam u sklopu zelene politike predstavlja sustav ideja zasnovane na ekologiji kao znanstvenoj disciplini kojoj je za cilj postići ravnotežu između ekonomije i ekologije.<sup>1</sup> Zelena strategija je vrlo promišljena vizija razvoja i radikalnog preispitivanja postojećeg ekonomskog modela te okretanja održivom razvoju koji u Europi može generirati i milijune novih zelenih radnih mjesta. Na temelju svega navedenog menadžment održivog razvoja svojim djelovanjem ne ostaje samo u skućenoj djelatnosti praćenja stanja kako poduzeće utječe na okoliš, on ima u suvremenom poslovanju puno širu zadaću, a to je razvoj i stvaranje strategije koja će poduzeće diferencirati na tržištu upravo njegovom brigom o zaštiti prirode i ljudskog zdravlja. Na kraju, krajeva čemu sav profit kada se u konačnici treba trošiti više novaca kako bi se sanirale štete lošeg poslovanja i djelovanja na prirodu ili zdravlje ljudi.

---

<sup>1</sup> Vidan, T.: Vrijeme je za zelenu politiku, [www.h-alter.org/tags/view/zelena-politika](http://www.h-alter.org/tags/view/zelena-politika), (20.08. 2019.)



### 2.3. STRATEGIJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Osnovna odgovornost visokog menadžera je u postavljanju ciljeva, definiranju strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva i interpretacije eksterne okoline te donošenje odluke koje utječu na poduzeće kao cjelinu. Projektni menadžer je odgovoran za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Bez formalnog položaja u hijerarhiji omogućava poduzeću da poveća kapacitet srednje razine menadžera. Srednji menadžment čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije a odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Prvolinijski menadžment čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Orijentirani su na kratak rok ostvarivanja dnevnih zadataka.

Sukladno navedenom od menadžera se očekuje etično postupanje u svim fazama poslovanja od razvoja same strategije poslovanja do izvršavanja određenih funkcijskih komponenti. Društveno odgovorno poslovanje menadžera proizlazi iz činjenice kako je svako djelovanje menadžera formalno ili neformalno povezano s etičnim kodeksom. Sama činjenica da menadžeri moraju zadovoljavati u poslovanju važeće zakone i norme poslovanja koje su propisane u poduzeću nameće istima da se vode za etičnim ciljevima. Stoga se društveno odgovorno ponašanje menadžera može povezati sa djelovanjem u dobroj namjeri i volji, postavljanje i provođenje strategija koja će imati win-win ishod, tj. ishod s pozitivnim posljedicama za užu i širu okolinu poduzeća. Iako je postupanje menadžera jasno određeno etičnim normama u praksi se često događa da menadžeri u svrhu profita zanemaruju etičnost svojeg djelovanja. Takvi postupci značajno utječu na poslovni uspjeh i imidž poduzeća što u konačnici utječe i na konkurentnost. Stoga se na kraju može zaključiti kako djelovanje menadžmenta ne smije biti podređeno isključivo profitu, nego ostvarenje ciljeva, što uključuje i profitabilnost poduzeća mora biti usklađeno sa općim društvenim ciljevima i normama.

S obzirom na djelovanje poduzeća strategije društvene odgovornosti se mogu podijeliti na četiri tipa:

- Opstruktivna strategija- poduzeća negiraju odgovornost i zadržavaju status quo, npr. naftne kompanije.
- Defanzivna strategija- poduzeća izbjegava preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska i marketinška sredstva (npr. farmaceutske kompanije).
- Adaptivna strategija- poduzeće prihvaća društvenu odgovornost pod pritiskom okoline pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.
- Proaktivna strategija- poduzeće stvara vlastitu koncepciju te postaje lider u području kreiranja društveno odgovornog poslovanja.

Strategija društveno odgovornog poslovanja predstavlja stratešku aktivnost koja kombinira zalaganje poduzeća za opće dobro, društveno odgovorno poslovanje i prikupljanje novčanih priloga za neprofitne organizacije. Način implementiranja strategija općeg dobra ovisi o programima koji će se primjenjivati za ovaj koncept te oni izdvajaju četiri ključne strategije:

1. Sponzorstvo,
2. Strategija temeljenja na donaciji određenog iznosa od prodaje,
3. Strategija zajedničke promocije,
4. Strategija donacija u naturi.

Tu se još može navesti i licenciranje kao jednu od istaknutijih strategija primjene općeg dobra, a koja može biti unosna i za profitnu i za neprofitnu organizaciju. Na temelju ove strategije, neprofitna organizacija je davatelj licence (pod licencu daje naziv i logo svoje organizacije) i ona daje odobrenje za tisak ambalaže nekog proizvoda na kojoj će biti istaknut njezin naziv i logo.

Postotak od prodaje proizvoda koji je dio ove strategije se daje u dobrotvorne svrhe. Često se navode tipične korporativne marketinške inicijative povezane s društvenim ciljem:

- Određen novčani iznos za svaki prodani proizvod,
- Određen novčani iznos za svaki upućeni zahtjev ili otvoren račun u banci,
- Određen postotak od prodaje ili transakcije obećava se nekoj humanitarnoj ustanovi, - Dio od prodaje jednog artikla koji ponekad nije primjetno naznačen, poklanja se humanitarnoj ustanovi,

- Prilog tvrtke u visini priloga koji kupac daje prilikom kupovine određenog proizvoda, - Obećava se određeni postotak neto dobiti od prodaje jednog ili više proizvoda,
- Ponuda se može odnositi samo na jedan posebno naznačen proizvod, nekoliko proizvoda ili sve proizvode,
- Ponuda može vrijediti samo u određenom razdoblju ili stalno, - Korporacija može odrediti gornju granicu svojih priloga od prodaje (Glavočević, Radman Peša, 2013: 35).

-

Priloge u dobrotvorne svrhe, donacije u novcu i vremenu kompanijskog osoblja aktivnostima zajednice, podržavanje raznih vrijednih organizacijskih aktivnosti, akcije za poboljšanje života ljudi u nepovoljnom položaju pa tako neka poduzeća ispunjavaju svoje građanske dužnosti i obveze prema zajednici proširujući svoje napore na mnoštvo dobrotvornih akcija i aktivnosti zajednice. Na primjer, Microsoft i Johnson & Johnson podržavaju razne umjetničke programe, programe socijalne skrbi i zaštite okoliša. Ostala poduzeća ograničuju svoje energije na uže područje.

McDonald's se, primjerice, usredotočuje na sponzoriranje Ronald McDonald House programa (koji obiteljima teško bolesne djece omogućuje „dom daleko od doma“ u blizini bolnica u kojima se ta djeca liječe), na sprečavanje zloporabe i zapuštanja djece te na sudjelovanje u aktivnostima lokalnih zajednica; 2003., je bilo 212 Ronald McDonald domova u 20 zemalja i preko 5000 spavaćih raspoloživih soba po noćenju. British Telecom daje 1% svojih dobiti izravno zajednicama, većinom u svrhu obrazovanja – obučavanje nastavnika, školske radionice i digitalna tehnologija. GlaxoSmithKline, vodeći proizvođač lijekova prema receptu, i ostala farmaceutska poduzeća doniraju lijekove ili daju velike popuste za distribuciju u najslabije razvijenim zemljama. Brojne djelatnosti vezane uz zdravstvenu skrb preuzimaju vodeću ulogu u aktivnostima zajednica koje promoviraju učinkovitu zdravstvenu skrb. Mnoga poduzeća blisko surađuju s općinskim službenicima na minimiziranju efekta zapošljavanja velikoga broja novih ljudi (što može preopteretiti lokalne škole i komunalne usluge) i na izmještenu otpuštenih. Poduzeća nerijetko jačaju svoje filantropske napore poticanjem zaposlenih da podrže dobrotvorne akcije i sudjeluju u aktivnostima zajednice, često kroz programe za usklađivanje doprinosa zaposlenih.

Akcije za zaštitu i unaprjeđenje okoliša i, osobito, za minimiziranje ili eliminaciju svih negativnih učinaka na okoliš koji proizlaze iz poslovnih aktivnosti poduzeća što čini njihovu bit društveno odgovoran glede zaštite okoliša znači činiti više no što zakon nalaže. S gledišta društvene odgovornosti, poduzeća su obvezna biti u službi okoliša. To podrazumijeva korištenje najbolje raspoložive znanosti i tehnologije da bi se ostvarili standardi očuvanja okoliša koji će biti viši od propisanih.

U još boljem slučaju, to podrazumijeva ulaganje vremena i novca u unaprjeđenje okoliša na način koji će ići van industrijskih granica poduzeća – npr sudjelovanje u projektima reciklaže, usvajanje praksi uštede energije i podržavanje napora za čišćenje lokalnih izvora vode. Trgovci na malo, poput Home Depota u Sjedinjenim Američkim Državama i B&Q-a u Ujedinjenome Kraljevstvu prisilili su svoje opskrbljivače da usvoje jače mjere za zaštitu okoliša.

Akcije za kreiranje radnog okruženja koje unapređuje kvalitetu življenja osoblja, a poduzeće stvara izvrsnim mjestom za rad pa tko neka poduzeća idu dalje od pružanja običnih kompenzacija i ulažu iznimne napore za poboljšanje kvalitete življenja svojeg osoblja, na radnom mjestu i kod kuće. To može obuhvaćati raznolike i zanimljive radne zadatke, programe za razvoj karijere i mentorstvo, brz napredak u karijeri, privlačne kompenzacijske poticaje, trajno obučavanje koje osigurava buduće zapošljavanje, dodatnu ovlast u odlučivanju, dnevnu skrb na licu mjesta, fleksibilno radno vrijeme za samohrane roditelje, sprave za vježbu na radnome mjestu, posebna dopuštenja za izostanak radi brige za bolesne članove obitelji, prilike za rad kod kuće, jednake plaće za oba spola, moderne pogone i urede, posebne programe zaštite, i slično.

Akcije za stvaranje radne snage koja je raznolika glede spola, rase, podrijetla i ostalih aspekata koje različiti ljudi unose u mjesto rada, primjerice većina velikih poduzeća u Sjedinjenim Državama uvela je programe za raznolikost radne snage. Neki idu i dalje od toga kako bi se osigurali da radna mjesta budu privlačna etničkim manjinama i da obuhvaćaju sve skupine i perspektive. Strategija raznolikosti radne snage može biti dobar biznis – Johnson & Johnson, Pfizer i Coca-Cola vjeruju da reputacija raznolikosti radne snage olakšava pridobivanje ljudskih potencijala (talentirano osoblje različitoga podrijetla često traži takva poduzeća).

U Coca-Coli, čiji strateški uspjeh ovisi o nagovaranju ljudi iz cijeloga svijeta da postanu lojalni potrošači njezinih napitaka, napori za izgradnju javne persone koja će uključivati

ljude svih rasa, religija, nacionalnosti, interesa i talenata, imaju veliku stratešku vrijednost. Multinacionalna poduzeća osobito su sklona stvaranju raznolikosti radne snage uočljivom strateškom komponentom; oni znaju da poštivanje individualnih razlika i poticanje uključivosti dobro kotira u ljudi cijeloga svijeta. U nekih se poduzeća inicijativa raznolikosti proširuje i na dobavljače – nabavljaju robu od malih poduzeća u vlasništvu žena i etničkih manjina.

Osim navedenih strategija sve značajnije su strategije ekološkog spektra, zeleno poslovanja kao koncepcije strategije društveno odgovornog poslovanja. Usvajanje koncepta zelenog poslovanja se proglašava strategijom za postizanje konkurentske prednosti, temeljena na tri pretpostavke koje se međusobno nadopunjuju:

- pametan rast – razvoj gospodarstva temeljen na znanju i inovacijama
- održiv rast – promicanje zelenijeg i konkurentnijeg gospodarstva koje učinkovito iskorištava resurse
- uključiv rast – njegovanje gospodarstva s visokom stopom zaposlenosti koja pridonosi
- društvenoj i teritorijalnoj koheziji.

Sukladno navedenim postavkama strategije održivog poslovanja svi procesi poslovanja usmjereni su na održivost, od proizvodnje, prodaje do marketinga. Vrlo je važno da javnost, kupci, partneri te šira javnost postanu svjesni strategije održivosti koju uvodi poduzeće. Marketinški stručnjaci savjetuju poduzećima da u promotivnim aktivnostima ne koriste termine društveno odgovorno ponašanje ili ekološki prihvatljivi proizvod ako mjere vezane uz brigu za okoliš ne provode ponajprije unutar kompanije. Zato je važno da cjelokupna strategija održivog razvoja zaživi u svim procesima poslovanja.

Strategija za postizanje konkurentske prednosti temeljena na tvrdnji da poduzeće ne smije računati da potrošač plati više za proizvod koji nema štetno djelovanje na okoliš. Sa aspekta marketinške izjave koje se tiču okoliša moraju biti razumljive te zadovoljiti ekološke standarde.

Implementacija proaktivne strategije podrazumijeva objavljivanje informacija o društvenoj odgovornosti poduzeća prije nego što se u javnosti pojave moguće negativne informacije vezane uz društveno neodgovorno ponašanje. Kako bi se ostvarile strategije usmjerene na zeleno poslovanje, poduzeća nerijetko ulaze u tzv.

zelena partnerstva, koja predstavljaju zajedničke ekološki osviještene kampanje više poduzeća. U određenim granama gospodarstva postoje izraženija potreba za partnerskim odnosima koja mogu biti definirana različitim oblicima poslovne suradnje. Ekološka proizvodnja jedan je od važnih sektora budućnosti u hrvatskom gospodarstvu.

Potencijal domaćeg tržišta, turističke potrošnje i izvoza nisu dovoljno iskorišteni pa se u takvom okruženju gdje je neizostavna činjenica globalne ekonomske krize prisutna, osnovalo Hrvatsko udruženje agencija za tržišno komuniciranje (HURA) i partnera u sklopu projekta „*Zelena ideja*“ pokrenut sa ciljem pomaganja lokalnim ekološkim proizvođačima u njihovom nastupu na tržištu. Cilj je povezati lokalne eko proizvođače s marketinškim profesionalcima te učiniti njihove usluge dostupnima uz poticanje pozitivnih promjena u društvu i gospodarstvu.

S obzirom na ovu marketinšku konstantu i zeleni marketing se kreće u tom smjeru, no međutim od se dodatno proširuje i produbljuje kroz zadovoljavanje općih potreba jer se njime ne potiče samo zadovoljavanje potreba pojedinca, nego društva u cjelini, npr. ako kupac kupi vodu u PVC ambalaži svjestan je i reciklaže iste ambalaže. U skladu strategije održivog razvoja, zelena politika je jedna od elemenata i potpora lokalnih vlasti bez kojih razvoj društveno odgovornog poslovanja ne bi bilo moguće.

Sami time strategija društveno odgovornog poslovanja može primjenjivati na strateškoj i taktičkoj razini. Korištenje marketinga opće dobrobiti na strateškoj razini temelji se na uključenosti vrhovnih menadžera u izvršnim odlukama o programu, dugotrajnom predanošću programu i značajnim ulaganjima resursa u razvoj i implementaciju programa. Korištenje marketinga općeg dobra na taktičkoj razini temelji se na povećanju efikasnosti promocije proizvoda ili usluga s ciljem ostvarivanja veće prodaje.

Glavočević, Radman Peša, (2013) upućuju na novi oblik općeg dobra koji se sve više primjenjuje, a to je koncept prema kojem poduzeća dopuštaju potrošačima da sami biraju kojem bi se dobrotvornom događaju trebalo pomoći. Na taj način se očekuje veća efikasnost koncepta marketinga opće dobrobiti.

Iako truditi se biti društveno odgovornim znači odabrati opcije iz izbornika o kojem smo govorili u prethodnom dijelu, ne postoji jedan generički pristup povezivanju strategije i poslovnog ponašanja s društvenom odgovornošću. Logično je da menadžment uskladi strategiju društvene odgovornosti sa svojim ključnim vrijednostima, poslovnom misijom i općom strategijom. Svako poduzeće može izraditi vlastitu izjavu o dobrotvornim akcijama koje će podržavati, vrsti lokalnih projekata koju će naglašavati, akcijama za zaštitu okoliša koje će podupirati, o tome kako će poduzeće učiniti ugodnim mjestom za rad, kako se i gdje u to uklapa raznolikost radne snage, na čemu će još raditi kako bi podržao vrijedne akcije i projekte koje koriste društvu. Dakle, kombinacija društveno odgovornih aktivnosti koje poduzeće odabere definira njegovu strategiju društvene odgovornosti.

Međutim, ukoliko inicijative za društvenom odgovornošću ne postanu dio načina na koji se svakodnevno posluje, malo je vjerojatno da će se inicijative rasplamsati i biti u potpunosti učinkovite. Kao što je rekao jedan rukovoditelj u Royal Dutch Shellu, korporacijska društvena odgovornost „nije kozmetička: mora biti ukorijenjena u vrijednostima poduzeća. Mora izmijeniti način našega poslovanja.“ Zato pojedina poduzeća integriraju ciljeve društvene odgovornosti u svoje misije i opće ciljeve rada – ona društveno djelovanje i mjere za zaštitu okoliša smatraju esencijalnim komponentama u prosudbi opće buduće uspješnosti poduzeća.

Kao primjer važno je isticati globalne kompanije jer one svojim dobrim iskustvima utječu i na manja poduzeća. Pa primjerice Starbucksu je obvezivanje na društvenu odgovornost vezano uz strategiju poduzeća i operativne prakse putem slogana Vraćanje našim zajednicama je način na koji mi poslujemo. Najviši menadžment ostvaruje tu poruku pomoću ekstenzivnih aktivnosti za razvoj zajednice, napora za zaštitu blagostanja uzgajivača kave i njihovih obitelji (osobito se brinu da im se osigura poštena cijena), raznih akcija za recikliranje i očuvanje okoliša te financijske podrške koju pruža dobrotvornim ustanovama i siromašnima kroz Starbucks Foundation.

Primjerice u poduzeću Green Mountain Coffee Roasters, društvena odgovornost podrazumijeva pošteno trgovanje s dobavljačima i suzbijanje siromaštva malih uzgajivača kave.

U svom trgovanju s dobavljačima na malim farmerskim kooperativama u Peruu, Meksiku i Sumatri, Green Mountain isplaćuje cijene „fer trgovine“ za zrna kave (2002.godine minimalne cijene poštene trgovine su bile 1,26 USD za funtu obične kave i 1,41 USD za organsko uzgojenu kavu, naspram tržišnih cijena od 24 do 50 centa za funtu). Green Mountain također dobavlja oko 25% svoje kave izravno od farmera kako bi izbjegao posredovanje i osigurao da farmeri realiziraju višu cijenu za svoje napore – kava je po traženosti odmah iza nafte i zahtijeva rad 20 milijuna ljudi, većina kojih živi u siromaštvu.

Na kraju se može zaključiti da svako poduzeće kreira svoju društveno odgovornu strategiju sukladno svojim vrijednostima, djelovanjima društva, ali i utjecajima ključne javnosti o kojoj ovisi poslovanje poduzeća



### 3. OSNOVNE INFORMACIJE O DRUŠTVU

U ovom poglavlju će se opisati poslovanje poduzeća Međimurske vode d.o.o. Čakovec.

Na samo početku će se predstaviti ključne značajke temeljene na pravnom aspektu poduzeća.

**Naziv poduzeća:** Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju  
Skrraćeni naziv: Međimurske vode d.o.o. Čakovec

**Sjedište Društva:** Matice hrvatske 10; osim objekta u sjedištu u kojem su smješteni Uprava i zajedničke službe, Društvo koristi i druge veće radne i uredske objekte na lokaciji u Strahonincu, Kolodvorska 42, izvorišta Nedelišće i Prelog, pročištači otpadnih voda u Čakovcu, Donjem Kraljevcu i Podturnu.

**Predmet poslovanja Društva:**

- javna vodoopskrba
- javna odvodnja
- izvođenje priključaka na komunalne vodne građevine
- proizvodnja energije za vlastite potrebe

**Temeljni kapital Društva:**

Društvo raspolaže kapitalom u vrijednosti 301.000.000 kn koji je podijeljen na 25 uloga – gradova i općina Međimurske županije prema slijedećim postocima. U tablici jedan predstavljen je temeljni kapital poduzeća.

Red. Br.	ČLANOVI DRUŠTVA	Broj posl. udje la	Iznos poslovnog udje la / kuna	% tem. kap.	Broj glasova
1.	GRAD ČAKOVEC, Čakovec, Kralja Tomislava 15 OIB 44427688822	1	103.675.500,00	34,44	518.377
2.	GRAD PRELOG, Prelog, Glavna 33 OIB 55624885874	1	13.638.600,00	4,53	68.193
3.	GRAD MURSKO SREDIŠĆE, Mursko Središće, Trgbana Josipa Jelačića 10 OIB 10835908515	1	13.887.000,00	4,61	69.435
4.	OPĆINA DONJI VIDOVEC, Donji Vidovec, Rade Končara 9 OIB 09139211445	1	2.754.900,00	0,92	13.774
5.	OPĆINA SELNICA, Selnica, Jelačićev trg 4 OIB 92185452390	1	5.751.800,00	1,91	28.759
6.	OPĆINA NEDELIŠĆE, Nedelišće, M. Tita 1 OIB 78324830528	1	43.943.600,00	14,60	219.718
7.	OPĆINA BELICA, Belica, Kralja Tomislava 91 OIB 82653423700	1	5.477.700,00	1,82	27.388
8.	OPĆINA PODTUREN, Podturen, Ivana Grščića 5 OIB 86969011305	1	6.447.500,00	2,14	32.237
9.	OPĆINA DONJA DUBRAVA, Donja Dubrava, Trg Republike 13 OIB 63140387407	1	4.206.400,00	1,40	21.032
10.	OPĆINA DOMAŠINEC, Domašinec, Martina Pušteda 9 OIB 37004222770	1	3.650.400,00	1,21	18.252
11.	OPĆINA DEKANOVEC, Dekanovec, Florijana Andrašeca 41 OIB 34666892913	1	1.484.900,00	0,49	7.424
12.	OPĆINA ŠTRIGOVA, Štrigova 31 OIB 21565174427	1	5.821.000,00	1,93	29.105
13.	OPĆINA KOTORIBA, Kotoriba, Kolodvorska 4 OIB 59532160535	1	9.828.200,00	3,27	49.141
14.	OPĆINA MALA SUBOTICA, Mala Subotica, Glavna 29 A OIB 60445678357	1	8.038.500,00	2,67	40.192
15.	OPĆINA SVETI JURAJ NA BREGU, Pleškovec 25 OIB 23610091824	1	8.691.500,00	2,89	43.457
16.	OPĆINA DONJI KRALJEVEC, Donji Kraljevec, Kolodvorska 52 D OIB 51571293140	1	12.789.900,00	4,25	63.949
17.	OPĆINA GORIČAN, Goričan, Trg Sv. Leonarda 22 OIB 14842985448	1	4.877.500,00	1,62	24.387
18.	OPĆINA SVETI MARTIN NA MURI, Sveti Martin na Muri, Trg Svetog Martina 7 OIB 90870759737	1	5.941.900,00	1,97	29.709
19.	OPĆINA VRATIŠINEC, Vratišinec, Dr. Vinka Žganca 2 OIB 01951413656	1	4.894.900,00	1,63	24.474
20.	OPĆINA ŠENKOVEC, Šenkovec, Josipa Bedekovića 11 OIB 45676923356	1	6.954.700,00	2,31	34.773

21.	OPĆINA STRAHONINEC, Strahoninec, Dravska 1 OIB 60476536903	1	5.979.400,00	1,99	29.897
22.	OPĆINA OREHOVICA, Orehovica, Čakovečka 9 OIB 99677841113	1	3.573.100,00	1,19	17.865
23.	OPĆINA SVETA MARIJA, Sveta Marija, TrgbanaJelačića 1 OIB 33141736361	1	4.003.000,00	1,33	20.015
24.	OPĆINA GORNJI MIHALJEVEC Gornji Mihaljevec 74 OIB 86063681036	1	3.432.000,00	1,14	17.160
25.	OPĆINA PRIBISLAVEC, Pribislavec, BraćeRadića 47 OIB 73507516777	1	11.256.100,00	3,74	56.280
	<b>UKUPNO :</b>	25	301.000.000,00	100,00	1.504.993 <sup>1</sup>

*Tablica 1. Temeljni kapital poduzeća*

U nastavku rada prikazat će se ključni organi društva, strateški-upravljajući, te operativni menadžment kao i organizacijska struktura društva.

### **3.1. ORGANI DRUŠTVA**

#### **Uprava Društva:**

Obaveze, prava i dužnosti Uprave utvrđeni su Zakonom, Društvenim ugovorom te drugim aktima, odnosno odlukama organa Društva. Uprava je dužna i ovlaštena poduzimati sve radnje i donositi odluke koje drži potrebnima za vođenje poslova Društva.

Poslove mora voditi pažnjom urednog i savjesnog gospodarstvenika. O poslovanju Društva Uprava podnosi izvješća Nadzornom odboru i Skupštini.

Uprava Društva sastoji se od jednog člana Uprave – direktora Društva.

#### **Direktor - Uprava društva:**

Vladimir Topolnjak, dipl.ing.

#### **Nadzorni odbor:**

Temeljna zadaća Nadzornog odbora je nadzor vođenja poslova Društva i zaštita njegovih interesa. Šest članova Odbora imenuje Skupština, a jednog člana predstavnika radnika imenuje Radničko vijeće. Mandat članova traje četiri godine.

Predsjednik NO: Jurica Horvat

Članovi NO: Miroslav Novak, Josip Dobranić, Mihael Grbavec, Vlado Sokač i Danijela Pongrac, predstavnik radnika.

### Skupština Društva:

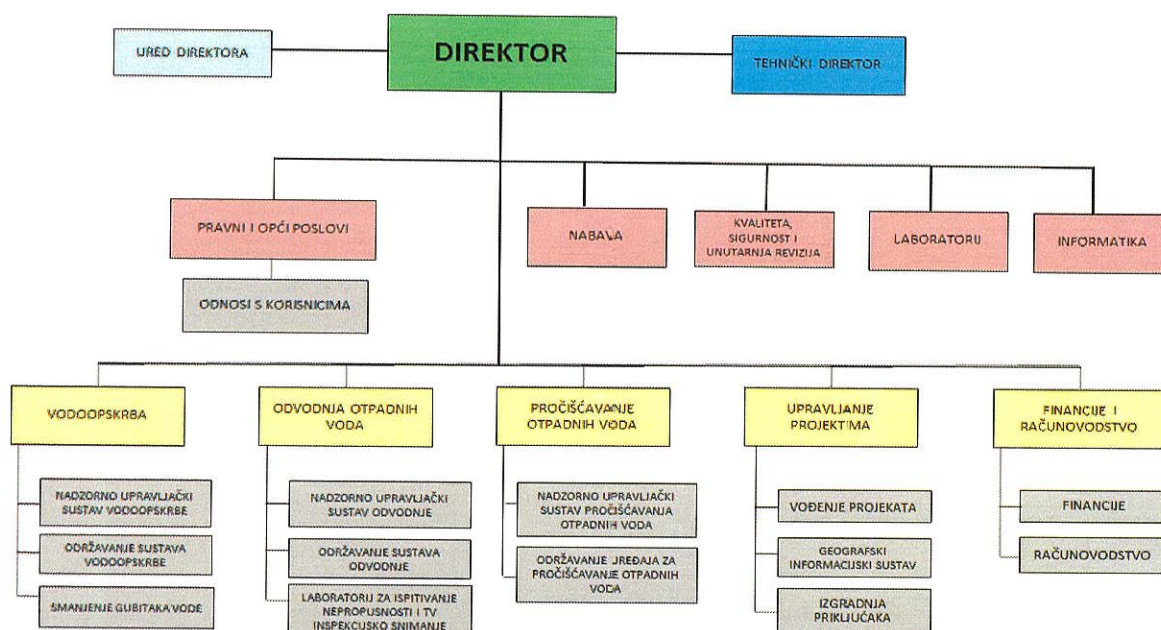
Skupštinu društva čine gradovi i općine Međimurske županije, ukupno 25 članova Društva. Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima Skupština odlučuje o svim pitanjima definiranim Društvenim ugovorom.

### 3.2.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I BROJ ZAPOSLENIH

Kako se može vidjeti sa slike jedan organizacijska struktura društva je složena funkcijaska. Sastoji se o četiri glavna sektora i pet odjela.

### Broj radnika:

Na dan 31.12.2018. Društvo je zapošljavalo 144 radnika i 4 radnika na stručnom osposobljavanju bez zasnivanja radnog odnosa. Radnici su raspoređeni u organizacijske jedinice prema organizacijskoj shemi koja je u primjeni od 01.10.2017. godine.



MB: 3427323, IBAN: HR3124030961100029522-kod Erste & Steiermärkische Bank d.d., HR52340009116013731 kod Privrednebanke Zagreb, d.d., iznosini kapital: 301.000.000,00 kn mišljen kod Trgovatke suda u Čakovecu, pod brojem Tr-11-1386-3, Uprava: direktor Društva: Vladimir Topolnjak, dipl. ing.

Slika 1. Organizacijska struktura Međimurske vode d.o.o. Čakovec

## **4. VIZIJA I MISIJA**

Vizija Društva je biti predvodnik u Hrvatskoj po kvaliteti pruženih usluga u javnoj vodoopskrbi vodom za ljudsku potrošnju te odvodnji i pročišćavanju otpadnih voda, na zadovoljstvo naših korisnika. Međimurske vode d.o.o. uspostaviti će cjelovit, objedinjen i učinkovit sustav javne vodoopskrbe, odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda na području Međimurske županije do 2023. godine.

Misija koju Društvo njeguje je da vlastitim znanjem i djelovanjem kontinuirano osiguravamo svim sadašnjim i novim korisnicima vodu za ljudsku potrošnju u javnoj vodoopskrbi, visoke kvalitete uz opravdanu cijenu.

Poticanjem lokalne zajednice u Međimurju, uz suradnju s hrvatskim i europskim institucijama.

Stalno rade na unapređuju zaštite voda i okoliša, a time i zaštite zdravlja i sigurnosti ljudi, širenjem i održavanjem suvremenih sustava odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda. Svoje izjave o viziji i misiji ističemo kao temeljne smjernice za htijenja u budućnosti i svrhe postojanja u sadašnjosti, te dugoročnih poslovnih ciljeva i strategije. Vizija i misija osnova su i za uspostavu, održavanje i stalno poboljšavanje Integriranog sustava kvalitete, njegove politike, strategijskih i operativnih ciljeva.

## **5. TEMELJNA NAČELA DRUŠTVA**

Rukovodeći se prije svega zacrtanom vizijom i misijom poduzeća uz zaposleni stručni kadar, postignuti ugled i imidž naše tvrtke ogleda se u provođenju temeljnih etičkih načela u poslovanju koja se očituju u:

- povjerenju i kolegijalnosti, zakonitosti stručnosti u radu,
- timskom radu i profesionalnoj komunikaciji,
- uvažavanje potreba korisnika usluga,
- izbjegavanju i prevenciji sukoba interesa,
- odgovorno upravljanje imovinom,
- poslovnim financijama i postupcima nabave,
- povjerljivosti osobnih podataka i informacija u poslovanju i

- izbjegavanju primanja i davanja darova.

To su temeljna etička načela na kojima počiva poslovanje. Svaki zaposlenik svojim osobnim angažmanom doprinosi ostvarivanju zacrtanih načela. Rukovodeći se iznjetim, u svim sferama Društva, prije svega polazeći od Uprave, preko horizontalnog i vertikalnog upravljanja i rukovođenja u poduzeću, pa do posljednjeg radnika bez kojeg i postignuti uspješni rezultati ne bi bili ostvarivi i realizirani, nastojimo prije svega graditi povjerenje i transparentnost u svim poslovnim odnosima izvan i unutar Društva. Dobar poslovni odnos s vanjskim poslovnim partnerima, odnosno potrošačima, našim korisnicima, proizlazi prije svega iz dobrih poslovnih odnosa, te stečenog povjerenja i razumijevanja pojedinaca unutar same tvrtke.

### **Povjerenje i kolegijalnost**

Ponašanje svakog pojedinog zaposlenika na radnom mjestu praktički, ogledno je zrcalo ponašanja prema potrošačima odnosno poslovnim partnerima, a temelji se na uzajamnom povjerenju i uvažavanju, korektnosti i poštivanju osobnosti i dostojanstva suradnika. Da bi sustav u cjelini funkcionirao Uprava ima obvezu učiniti dostupnim sve informacije i podatke, prije svega onim zaposlenicima kojima su iste potrebne za nesmetano i ažurno obavljanje svakodnevnih aktivnosti. Nadalje, je obveza Uprave društva omogućiti svim zaposlenicima upoznavanje sa internim propisima, standardima i postupcima kako bi izvršavanje svojih radnih zadataka i obaveza transparentno i u skladu sa zakonskom regulativom i mogli obavljati.

### **Zakovitost i stručnost**

Od svih zaposlenika glede obavljanja radnih zadataka i dužnosti očekuje se pridržavanje važećih zakona, propisa, općih akata i odluka, a posebno načela struke. Nadasve se očekuje profesionalno, savjesno i marljivo postupanje radi zaštite interesa Društva.

### **Timski rad i profesionalna komunikacija**

Od zaposlenika se očekuje kontinuirano međusobno komuniciranje na svim razinama što doprinosi razvoju kulture i navike timskog rada. Komunikacija se zasniva na međusobnom uvažavanju i profesionalnom odnosu. Nastojimo sve oblike komunikacije temeljiti na uzajamnom poštivanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti, odgovornosti i strpljenju. Komunikacija bi trebala ići u smjeru širenja pozitivne "vibre" i izbjegavanja širenja negativne i zategnute radne atmosfere.

### **Uvažavanje potreba korisnika usluga**

Ponašanje svakog pojedinog zaposlenika na radnom mjestu ogledalo je ponašanja prema potrošačima odnosno poslovnim partnerima . Potrebe korisnika – potrošača uvijek su u fokusu prioriteta, a od zaposlenic su obavezni na svaki način štiti interese korisnika usluga, prema njima se odnositi ljubazno, suzdržavajući se svakog oblika diskriminacije. Posebnu pažnju zaposlenici su dužni posvetiti osobama s invaliditetom i drugim osobama s posebnim potrebama. Svoju nagradu, satisfakciju u odnosu "zaposlenik – korisnik" zaposlenici dokazuju anketiranjem naših potrošača, pa tako posljednje ankete pokazuju zadovoljstvo naših korisnika sa ocjenom 4,53.

### **Izbjegavanje i prevencija sukoba interesa**

Od zaposlenika se očekuje lojalnost i svako izbjegavanje aktivnosti koje bi mogle dovesti do sukoba interesa. Načela koje Društvo promorira su: povjerenje i kolegijalnost, zakonitost i stručnost u radu, timski rad i profesionalna komunikacija, uvažavanje potreba korisnika usluga, izbjegavanje i prevencija sukoba interesa, odgovorno upravljanje imovinom, poslovnim financijama i postupkom nabave, povjerljivost osobnih podataka i informacija o poslovanju, izbjegavanje primanja i davanja darova.

## 6. LJUDSKI POTENCIJALI

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća vrednovanje i odabir, motiviranje, izobrazbu i stručno usavršavanje radnika, te stalno unapređenje znanja osoba i organizacije, kao i svijesti o utjecaju vlastitog rada na kvalitetu, okoliš i sigurnost vode za ljudsku potrošnju, te doprinos svakog pojedinog radnika stalnom poboljšavanju upravljanja svim poslovnim procesima i poslovnim sustavom u cjelini.

Godišnji izvještaj o upravljanju ljudskim resursima za 2018. godinu, kao obvezni izvještaj za Upravinu ocjenu Integriranog sustava Kvalitete (ISK), podnosi se u skladu sa zahtjevima sljedeće dokumentacije ISUP-a:

- Priručnik Integriranog sustava kvalitete
- Dokumentacija procesa: Strateško upravljanje
- Dokumentacija procesa: Upravljanje ljudskim resursima

Motivacija zaposlenika na radnom mjestu i izvan njega temelji se na uzajamnom povjerenju i uvažavanju, korektnosti i poštivanju osobnosti i dostojanstva suradnika. Uprava ima obvezu zaposlenicima osigurati i učiniti im dostupnim sve podatke, informacije i sredstva potrebna za kvalitetan rad, te ih upoznati sa svim internim propisima, standardima i postupcima za kvalitetno obavljanje poslova u skladu sa zakonskim okvirom. Osim toga, zaposlenicima se daje mogućnost daljnje izobrazbe i školovanja, ukoliko isti pokazuju interes i želju za daljnjim učenjem i usavršavanjem, što pridonosi osobnom zadovoljstvu zaposlenika ali i uspješnijem i motiviranijem obavljanju radnih zadataka. Velika važnost pridaje se i slanju zaposlenika na organizirane stručne skupove na kojima naši zaposlenici sudjeluju prezentiranjem vlastitih radova temeljenim na činjenicama, svoje poslovne prakse i iskustava.

Utvrđeni proces, kao i pojedinačne aktivnosti i mjere upravljanja ljudskim resursima, tijekom 2018. godine provedene su u skladu s planovima i dokumentacijom integriranog sustava kvalitete, ostalom poslovnom dokumentacijom te zakonskim zahtjevima. Proces upravljanja ljudskim resursima, čija je osnovna svrha da radnici koji obavljaju poslove koji utječu na kvalitetu, okoliš i sigurnost vode za ljudsku potrošnju postignu i zadrže potrebnu stručnost, kompetentnost, znanje i svijest, učinkovito je



ostvario vlastite postavljene ciljeve kroz provedbu planiranih izobrazbi, doprinoseći time kao proces upravljanja i podrške ostvarenju ciljeva svih ostalih procesa i sustava u cjelini.

Nadalje, postoji razrađen motivacijski plan za napredovanje zavisno o angažmanu u radu svakog zaposlenika, njegovom trudu i opsegu posla koji obavlja. No, svakako se treba osvrnuti i na moguće negativne strane koje bi ponekad mogle demotivirati pojedinca.

Primjerice, moguć utjecaj i pritisak vanjskih čimbenika obzirom na strukturu vlasništva Društva u smislu utjecaja npr na zapošljavanje pojedinih kadrova. Zapošljavamo samo potrebne, stručne i kompetentne kadrove.

Međuljudski odnosi su ono na čemu se u svakom pojedinom odjelu svakodnevno nastoji raditi, jer uvijek ima prostora za poboljšanje. Odnos Uprave sa voditeljima odjela, te odnos voditelja odjela sa svojim suradnicima u razmjeni informacija, obavijesti o novostima vezanim na poslovanje, međusobna komunikacija uz uvažavanje profesionalan je i stručan uz pravovremeno prenošenje bitnih informacija i nastojanju da se svakom pojedinom zaposleniku omogući osjećati se ugodnije, motiviranije i uključeniije u zajednicu poslovnog okruženja sa već uhodanim timskim radom.

## **7. LJUDSKA PRAVA**

Ljudska prava u Društvu definirana su Kolektivnim ugovorom i Etičkim kodeksom.

Zaposlenici su dužni razvijati kulturu timskog rada, te kontinuirano međusobno komunicirati na svim razinama. Komunikacija se treba zasnivati na međusobnom uvažavanju i profesionalnom odnosu. Međusobni odnosi zaposlenika odnosno svi oblici komunikacije temelje se na uzajamnom poštivanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti, odgovornosti i strpljenju. Zaposlenici su dužni suzdržavati se od svakog oblika diskriminacije na temelju rase, boje kože, spola, spolnog opredjeljenja, bračnog stanja, obiteljskih veza, dobi, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, rođenja, društvenog položaja, članstva ili ne članstva u sindikatu, te tjelesnih ili duševnih poteškoća.

U komunikaciji treba izbjegavati poticanje i/ili širenje glasina i ogovaranje, te stvaranje negativne radne atmosfere. Poslodavac je dužan organizirati rad, te osigurati i održavati postrojenja, uređaje i opremu, alate, mjesto rada i pristup mjestu rada na način koji osigurava zaštitu zdravlja i sigurnost rada radnika. Isto tako je obveza poslodavaca osigurati osposobljavanje radnika za rad na siguran način.

Za zaposlenike čija radna mjesta to zahtijevaju sukladno odredbama Pravilnika o zaštiti na radu poslodavac na vlastiti trošak osigurava liječnički pregled, a isto su tako svake dvije godine osigurani liječnički pregledi za sve zaposlene. Plaća se redovito isplaćuje, kao i sve zakonske obveze i davanja vezana uz plaću. Propisane odredbe Kolektivnog ugovora u svemu se poštuju. U Društvu djeluje Sindikalna podružnica i Radničko vijeće koje radi na promicanju i zaštiti prava i interesa radnika, a čija se suradnja sa Upravom temelji na obostranom povjerenju.

## **8. NAŠI POTROŠAČI I DRUŠTVENA ZAJEDNICA**

Kako smo Društvo osnovano zbog provođenja javnog i općeg interesa kao Društvo za vodoopskrbu, odvodnju i pročišćavanje otpadnih voda najveća vrijednost su naši potrošači – korisnici usluga Njih cca 35 0000 domaćinstava i cca 1400 pravnih subjekata naša tvrtka opskrbljuje zdravom, pitkom vodom.

Naš se veliki potencijal osim primarne djelatnosti opskrbe pitkom vodom ogleda i u izgradnji odvodnih sustava i sustava pročišćavanja otpadnih voda. Kao nositelji gradnje svoje raspoložive potencijale usmjeravamo prema razvoju društvene zajednice na dobrobit svih žitelja Međimurja. Naši vlasnici, gradovi i općine svoje zahtjeve za infrastrukturne projekte vodoopskrbe, odvodnje i pročišćavanja usmjeravaju prema nama, a tvrtka vodeći računa o prioritetima i potrebama izgradnje projekte aplicira na strukturne fondove financirane bespovratnim sredstvima Europske unije. Vodeća smo i prepoznatljiva tvrtka u povlačenju sredstava. Uz podršku šire društvene zajednice vrlo smo brzo prepoznali mogućnosti za ulaganja u područja koja

zahtijevaju razvoj uz financiranje bespovratnim sredstvima. Za razvoj društva potrebno je pokrenuti određene aktivnosti da bi se ciljevi ostvarili i bili mjerljivi, kako osobni na vlastito zadovoljstvo, tako i oni društveno korisni kojima se unapređuje kvaliteta života svakog pojedinca i jedinice u široj društvenoj zajednici.

Za sve je bilo potrebno raspolagati dostatnim financijskim sredstvima, imati jasno i detaljno razrađenu strategiju, strogo definiran cilj i na kraju, opravdanje i dokaz za isplativost ulaganja.

Za postizanje ciljeva potrebno je ostvariti određene rezultate. Da bismo postigli rezultate moramo provoditi određene aktivnosti, a za provođenje aktivnosti potrebni su nam određeni ljudski resursi i financijska sredstva. Kada znamo da raspolažemo kvalitetnim ljudskim resursima i imamo zatvorenu i točno definiranu financijsku konstrukciju rezultati su neizostavni, a cilj dostižan. Naši su ciljevi mjerljivi i očituju se u ostvarivanju ciljeva šire društvene zajednice apliciranjem projekata za poboljšanje uvjeta života, za jačanje gospodarstva i privrede, za stvaranje većeg broja radnih mjesta, za povećavanje stope zapošljavanja i otvaranja novih radnih mjesta, za jačanje socijalne uključenosti, za investiranje u obrazovanje i razvoj novih tehnologija, te ciljevi koji će nizom poduzetih aktivnosti ublažiti posljedice ekonomske krize i smanjiti socijalne razlike.

Značaj realiziranih projekata za lokalnu zajednicu je višestruk. Prije svega unaprijeđene su usluge odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda u skladu s usvojenim propisima, smjernicama i direktivama Europske unije prema utvrđenim najsuvremenijim standardima. Poboljšana je kvaliteta života i zdravlja ljudi te je osigurana bolja zaštita prirodnih resursa i okoliša na zadovoljstvo lokalne i šire društvene zajednice.

## 9. ZAŠTITA OKOLIŠA

Sustav upravljanja okolišem je dio cjelovitog sustava upravljanja u Društvu i dio je Integralnog sustava upravljanja procesima (ISUP). Integrirani sustav upravljanja procesima

društva temeljen je na međunarodnim normama sustava upravljanja:

- kvalitetom (ISO 9001)
- okolišem (ISO 14001) i
- sigurnošću vode za piće (ISO 22000),

te djeluje u skladu s planiranim i zacrtanim godišnjim aktivnostima. Postavljeni godišnji ciljevi upravljanja kvalitetom i okolišem, te sigurnošću vode za ljudsku potrošnju ostvareni su u planiranom obimu. Učinkovitost realizacije očituje se u redovitom provođenju internih audita za osiguranje djelotvornosti procesa i ispunjenje politike i ciljeva integriranog sustava upravljanja te stupnja primjene utvrđenih postupaka. Nadalje, za odgovorne se osobe organizira redovita izobrazba, stručno usavršavanje i konzultacije za tranziciju ISO sustava u uvođenju nove platforme, iGrafx Platform, koja će odgovornim osobama omogućiti lakše, sigurnije i učinkovitije generiranje bitnih podataka na jednom mjestu, a u konačnici iste pretočiti u godišnje izvještaje.

Redovito je godišnje praćenje značajnih aspekata zaštite okoliša, emisije u zrak, emisije u vode, uporaba energije i prirodnih resursa, upravljanja kemikalijama i opasnim tvarima, upravljanje otpadom, a sve u skladu sa zakonskom regulativom. Isto se tako velika važnost pridaje izobrazbi i učešćavanju zaposlenika po utvrđenom planu kao npr. redovito slanje na tečaj iz toksikologije, osposobljavanje za zaštitu od požara, osposobljavanje za stanje pripravnosti u slučajevima izvanrednih situacija i sl. Uz poštivanje zakonske regulative iz područja upravljanja okolišem koje uključuje i upravljanje kemikalijama i opasnim tvarima, te otpadom postignuta je potrebna usklađenost sa zakonom, što potvrđuje nepostojanje nesukladnosti na tim područjima kao i nepostojanje negativnih nalaza državne inspekcija iz područja zaštite okoliša.

## ZAKLJUČAK

Zaključno ovom istraživanju može se navesti da pojam i praksa društveno odgovornog poslovanja poduzeća obuhvaća sve aspekte poslovanja - nabavu, prodaju, proizvodnju, odnos prema okolišu, način zapošljavanja i utjecaj na razvoj vlastitih zaposlenika, ulaganje u društvenu zajednicu i poštivanje ljudskih prava. Kako bi se što bolje opisalo društveno odgovorno poslovanje na praktičnom primjeru poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju, na početku rada postavljena su istraživačka pitanja:

### **1. Što je društveno odgovorno poslovanje?**

Društvena odgovornost u poslovanju se definira kao načelo prema kojemu menadžer mora težiti postizanju kako organizacijskih, tako i društvenih ciljeva. Pored navedene postoje i druge definicije društvene odgovornosti koje upućuju na višedimenzionalnost i brojne prakse kojima organizacije učvršćuju svoju stratešku poziciju. Društvenu odgovornost se definira i kao obvezu unaprijeđenja dobrobiti zajednice kroz elektivne poslovne prakse i doprinose putem korporacijskih resursa. Društvena odgovornost u poslovanju uvelike je povezana s poslovnom etikom. Zato je važno definirati i osnovne pojmove poslovne etike, kako bi se iz iste mogle razaznati značajke društveno odgovornog poslovanja kompanija i poduzeća.

### **2. Što utječe na kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja?**

Na kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja utječu unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Pod unutarnje svakako se smatra menadžment, te opća strategija i vrijednosti poduzeća. Vanjske čimbenike čine dionici i povezane utjecajne skupine koje utječu na djelovanje poduzeća. Tu se najviše mogu istaknuti zakonodavne organizacije, nevladine udruge te potrošači. Menadžment poduzeća svjestan je da suvremeno poslovanje ne može biti više održivo samo na strategiji profita, nego da mora osigurati puno više vrijednosti za društvo i za potrošača.

### **3. Na koji način je kreiran koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeća Međimurske vode d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju?**

Referirajući se na iznijeto možemo konstatirati da je društvena odgovornost poslovanja u Međimurskim vodama d.o.o. na visokoj razni. Prioritete definiraju sami vlasnici u dogovoru sa stručnim timom Društva, koji aktivno sudjeluju u definiranju ciljeva i donošenju strateških odluka preko organa koji djeluju u Društvu. Za svaku eventualnu promjenu ili odstupanje mora postojati suglasnost vlasnika.

Odnos između vlasnika i tvrtke zasniva se na izgrađenom povjerenju, vjerodostojnosti i odgovornosti uz zadovoljavanje potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana, odnosno šire društvene zajednice. Izuzetna je važnost upravljanja vodnim uslugama i njihovom razvoju u skladu s tehničkim dostignućima i međunarodnim iskustvima s ciljem postizanja najviših standarda. Ključni preduvjet za postizanje navedenih ciljeva je provedba projekata vodno-komunalne infrastrukture.

Visoko ocijenjeno zadovoljstvo naših korisnika usluga temeljeno je na kvaliteti i sigurnosti naših usluga. Voda u javnom vodoopskrbnom sustavu najviše je kvalitete. . Prvi smo u uvođenju novih ISO normi kojima je uspostavljen sustav kvalitete i zaštite okoliša. Uspješnoj provedbi realiziranih projekata financiranih iz fondova EU doprinijela je i vrlo učinkovita suradnja s institucijama lokalne i regionalne samouprave, nadležnim ministarstvima, Hrvatskim vodama i svim ostalim institucijama kod kojih nailazimo na svakodnevno razumijevanje i suradnju.

Sve to zahvaljujući trudu, znanju i vještinama naših radnika te se naš razvojnim smjer ogleda u daljnjem kandidiranju projekata za nove investicije i nova ulaganja. I dalje ćemo za sve svoje vlasnike uspješno pripremati i provoditi projekte svojim educiranim projektnim timom. Svoja znanja, iskustvo i vještine vrlo rado prenosimo i na druge isporučitelje vodnih usluga prema preporukama Hrvatskih voda i nadležnih Ministarstava. Daljnji razvojni smjer ogleda se u strateškom planiranju i unapređenju već izgrađenog sustava vodoopskrbe implementacijom novih nadzorno upravljačkih sustava, tehnološkim inovacijama i kontinuiranim ulaganjem u profesionalna znanja radnika.

U Varaždinu, 18.06.2020.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, NATALIJA MOHAZIC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRUSTIENO ODGOVORNO POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNIM KUPNE D.O.O. ZA JAVNU INTERNETSKU BAZU ZAVRŠNIH/DIPLOMSKIH RADOVA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

NATALIJA MOHAZIC  
Mohazic

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, NATALIJA MOHAZIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PRUSTIENO ODGOVORNO POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNIM KUPNE D.O.O. ZA JAVNU INTERNETSKU BAZU ZAVRŠNIH/DIPLOMSKIH RADOVA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

NATALIJA MOHAZIC  
Mohazic

(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005), Poslovna etika. Zagreb: Sinergija
2. Carroll, B., A. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August
3. Certo, S.; Certo, S., T. (2008). *Moderni menadžment*, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
4. Kotler, Ph., Lee, N (2005). *Corporate social responsibility, doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Inc.
5. Thompson, A.A., Strickland, A.J. III, Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb, MATE d.o.o.

### Članci i priručnici:

1. Božić, V. (2011), Prijevarena kao kazneno djelo protiv sigurnosti platnog prometa i poslovanja, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 48, Broj 1, str 165-188
2. Budak, J. (2006) Korupcija u Hrvatskoj: percepcije rastu, problemi ostaju, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol. 16, br. 1.:67-98
3. Ministarstvo poduzetništva i obrta (2014) Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, MINPO, Zagreb
4. UNDP (2010). Časno do pobjede- priručnik za društveno odgovorno poslovanje. Zagreb

### Internet:

1. Deset temeljnih UN Global Compact principa <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/> (12. 03. 2020.)
2. Green marketing, [http://marketing.efos.hr/tema\\_tjedna\\_7.php](http://marketing.efos.hr/tema_tjedna_7.php), (18. 03. 2020.)
3. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness, European Competitiveness Report (2008).



[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable/business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable/business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf). (19. 03. 2020.)

4. Zelena ideja: Budućnost je zelena. [www.zelenaideja.hr](http://www.zelenaideja.hr), (20.03. 2020.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

<i>Tablica 1. Temeljni kapital poduzeća .....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 1. Organizacijska struktura Međimurske vode d.o.o. Čakovec.....</i>	<i>37</i>